

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a práva

Informovanost uchazečů o práci v Armádě České republiky ve fázi jejich náboru

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Dušan Kadlec

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením PhDr. Dany Bernardové, Ph.D. a použil jsem jen zdroje uvedené v seznamu literatury.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzi vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci 4. 4. 2020

Dušan Kadlec

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucí bakalářské práce PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za její čas a pomoc při tvorbě bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dušan Kadlec**
Osobní číslo: **M17031**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Nábor, výběr a kariéra v AČR**
Téma anglicky: **Recruitment, Selection and Career in the Army of the Czech Republic**
Zadávací katedra: **Ústav společenských věd a práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zjistit, jaká je skutečná informovanost zájemců o práci v AČR ve fázi jejich náboru a na základě zjištěných informací navrhnout zkvalitnění procesu náboru do AČR.

1. Úvod - současný obraz stavu náboru a kariéry vojáků v AČR dle dostupných statistických údajů, nástin současných problémů AČR v náboru vojáků;
2. Teoretická část: teorie zásad náboru, výběru a profese, profese v AČR, proces náboru do AČR, náborové požadavky na budoucí vojáky;
3. Metodická a praktická část: metoda analýzy písemných textů a dokumentů při vyhledávání a identifikaci popisovaných postupů náboru a popisů kvalifikací v AČR (např. analýza Zákonu o vojácích z povolání 221/1999, obsahů textů náborových kampaní), anketa pro zjištění reálného obrazu informovanosti vojáků o možných kvalifikacích v období náboru do AČR, srovnávání zjištěných údajů a vyvozování závěrů;
4. Závěry rozsah a obsah sdělovaných informací o profesích v AČR v náborových kampaních, případné návrhy na doplnění náborových kampaní, aby byl obraz budoucího možného profesního uplatnění vojáka v AČR co nejpřesnější.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Zákon 221/1999 Sb. O vojácích z povolání.

Zákon č. 219/1999 Sb. O ozbrojených silách České republiky.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

DAVIDOVÁ, Monika. Nábor a výběr vojenských profesionálů do ozbrojených sil České republiky: studijní pomůcka. Brno: Univerzita obrany, 2012. ISBN 978-80-723-1878-0.

RAK, Tomáš. Příručka vojáka AČR. 3. vyd. Vyškov: Institut doktrín VeV-VA, 2009. bez ISBN.

Tvoje kariéra vojáka v ozbrojených silách [online]. Agentura personalistiky AČR: 2018. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/>.

Recruiting and Retention of Military Personnel. Springfield, Virginia: Copyright ? RTO/NATO, 2007. ISBN 978-92-837-0062-3.

odkaz:

https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Dana BERNARDOVÁ, Ph.D.

Ústav společenských věd a práva

Datum zadání bakalářské práce: **24. května 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**

Podpis studenta: Datum: **20.12.2019**

Podpis vedoucího práce: Datum: **20.6.2019**

Mgr. Irena KOVAČIČINOVÁ
prorektorka



Mgr. Tetiana ARKHANGELSKA, Ph.D.
manažer ústavu

T. Arkhangelska

V Olomouci dne 28. května 2019

Obsah

Úvod	7
1 Armáda České republiky	9
2 Pravidla personálního náboru	12
2.1 Personální nábor do ozbrojených sil	12
2.2 Proces personálního náboru	14
2.3 Faktory ovlivňující personální nábor	17
2.4 Reklama a náborová kampaň AČR	20
3 Personální politika AČR	23
4 Nábor a výběr vojáků z povolání	26
4.1 Podmínky výběru uchazečů do AČR	30
4.2 Možnosti profesního zařazení v rámci struktury ozbrojených sil	31
4.3 Výhody služebního poměru	32
5 Výzkum kvality informovanosti uchazečů do AČR	34
5.1 Metodika	34
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	36
6 Základní informační zdroje pro uchazeče o služební poměr v AČR	62
6.1 Brožura Profesionální voják	62
6.2 Web AČR kariera.army.cz	65
6.3 Nabídka volných pozic	66
7 Závěry výzkumu	67
Závěr	69
Literatura a zdroje	70
Seznam zkratk	73
Seznam tabulek	74
Seznam grafů	76
Seznam obrázků	78
Seznam příloh	79
Přílohy	80
Anotace	83

Úvod

Personální nábor patří k jedné z nejdůležitějších činností každé organizace. Žádná organizace nemůže fungovat bez kvalitního a loajálního personálu. Dostatek takového personálu musí zabezpečit proces náboru. Každá organizace má odlišné požadavky na zaměstnance. Organizace označuje: „jednotný útvar lidí, kteří mají společné hodnoty a jsou určitým způsobem ohraničení od okolí“.¹ Může se jednat o dosažené vzdělání, osobní vlastnosti, nebo praxi v oboru. Jedním ze základních úkolů personálního náboru je nastavení vhodných kritérií. Nastavení samotného procesu náboru není lehké a ani levné. Náborový proces může být mnohdy zdlouhavý a nemusí vždy poskytnout uchazečům zcela přesné informace. Zaměstnanci se z důvodu nepřesných informací nemusí ztotožnit s pracovním místem. Celý proces náboru selhává, z tohoto důvodu přichází organizace o finanční a personální zdroje.

Většina organizací se v dnešní době potýká s personálními problémy. Dlouhodobě nízká nezaměstnanost vytváří konkurenční boj o kvalitní zaměstnance. V roce 2007 vydalo Ministerstvo obrany (MO) Bílou knihu o obraně. V ní se uvádí, že jednou z hlavních priorit MO je personální nábor: „Lidé tvoří nejvyšší hodnotu a jsou klíčovým činitelem pro naplňování požadovaných schopností ozbrojených sil i organizací v působnosti MO ČR. Nábor, vzdělávání, výchova kvalitních vojáků a civilního personálu a péče o ně je na prvním místě. Ministerstvo obrany musí být vnímáno jako zodpovědný, spolehlivý a atraktivní zaměstnavatel a musí být schopno uspět v konkurenci na trhu práce.“² Přeměna MO na atraktivního zaměstnavatele není snadná.

Hlavní cílovou skupinou personálního náboru MO jsou mladí lidé od 18 do 25 let. Tento fakt je spojený s demografickým stárnutím populace ve služebním poměru. MO musí uskutečnit postupné personální změny pro udržení bojeschopnosti Armády České republiky (AČR). MO v posledních několika letech zvýšilo úsilí pro získání rekrutů. Počet vojáků AČR je 25 603 ke konci roku 2019 dle *Rozpočtu - fakta & trendy 2019*.³ Proces personálního náboru by měl zohlednit moderní trendy v personalistice tak, aby AČR byla konkurence schopnou organizací na trhu práce.

¹ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. 104 s. ISBN 8024717050.

² Ministerstvo obrany. *Bílá kniha o obraně 2030*. 1. vydání. Praha, 2011, s. 72. ISBN 978-80-7278-564-3.

³ Ministerstvo obrany. *Rozpočet - fakta & trendy 2019, Ministerstvo obrany*. Praha, 2019. 23 s. ISBN 978-80-7279-769-2.

Cílem bakalářské práce je zjistit konkrétní úroveň informovanosti o náboru do AČR u vojáků z povolání (VZP), kterou měli nynější VZP před prvním pohovorem s personálním pracovníkem na Krajském vojenském velitelství (KVV). Cílovou skupinou jsou VZP, kteří mají odslouženo maximálně tři roky ve služebním poměru.

Vycházím z hypotézy, že úroveň informovanosti uchazečů o služební poměr není na vysoké úrovni. Z tohoto důvodu jim zapracování na jejich funkci trvalo delší dobu, nebo VZP zcela změnil služební místo. To je pro VZP nepříjemná situace z důvodů: hledání nového místa v rámci AČR, změny bydliště, dalšího odborné vzdělávání, časově náročný proces přestupu na jiné služební místo.

Pro zjištění úrovně informovanosti VZP před prvním pohovorem na Krajském vojenském velitelství (KVV) jsem se rozhodl využít online dotazníkové šetření. Je to z důvodu jednoduchosti šíření dotazníku mezi VZP. Tímto způsobem jsem mohl požádat o vyplnění dotazníku nejširší spektrum VZP. Další výhodou je rychlé vyhodnocení výsledků.

Pro zpracování textu popisující AČR jsem využil pouze volně dostupné zdroje informací, které jsou uveřejněné na webových stránkách AČR, MO nebo tištěné publikace pro uchazeče o služební poměr. Jedná se primárně o následující zdroje *Brožura profesionální voják*, *Web kariera.army.cz*, *Bílá kniha o obraně 2030*, *Koncepce výstavby armády České republiky do 2025*, *Nábor a výběr vojenských profesionálů do ozbrojených sil České republiky* a další volně dostupné publikace.

Z důvodu specifického tématu bakalářské práce a nedostatku odborné literatury ke zvolenému tématu – náboru do AČR se změřením na informovanost uchazečů před prvním pohovorem na KVV, jsem analyzoval diplomové práce z Univerzity obrany. Všechny práce se věnovaly systému personálního náboru a jeho zefektivnění. Dále obsahovaly interní publikace a vyhlášky MO, které jsem do své bakalářské práce nechtěl zahrnout z důvodu vyhrazených informací, které nesmějí být publikovány veřejně.

1 Armáda České republiky

AČR je jednou ze tří složek ozbrojených sil České republiky. Ozbrojené síly se člení dle zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky do následujících složek: AČR, Vojenskou kancelář prezidenta republiky, Hradní stráž.⁴

AČR je tvořena primárně VZP. VZP je „*občan, který vojenskou činnou službu vykonává jako svoje zaměstnání.*“¹

Základním úkolem AČR je zajištění obrany a suverenity státu. Mezi další úkoly patří spolupráce s ostatními státy při společné obraně na základě smluvních závazků.⁵ „*Obrana České republiky je zajištěna aktivní účastí státu v systému kolektivní obrany North Atlantic Treaty Organization (NATO) opírající se o silnou transatlantickou vazbu, rozvojem schopností Evropské unie pro zvládnutí krizí, regionální spolupráci a spolupráci s partnerskými zeměmi.*“⁶ Dle dokumentu o *Výstavbě AČR do roku 2025*: „*AČR bude nabízet své unikátní schopnosti ve prospěch mezinárodních organizací a současně bude využívat potenciál těchto organizací a mezinárodní spolupráce k posilování schopností vlastních.*“⁷ AČR přispívá k celosvětovému míru účastí v zahraničních operacích. Zejména se jedná o oblasti společného zájmu členů organizace NATO. VZP jsou nasazení v zemích: Afghánistán, Lotyšsko, Litva, Kosovo, Somálsko, Mali, Irák, Izrael.⁸

Na základě rozhodnutí vlády je možné využít AČR v mimořádných situacích, nebo při živelných pohromách v úzké spolupráci s integrovaným záchranným systémem.⁹ „*Rozsah úkolů stanových právními předpisy, politicko vojenskými ambicemi České republiky a závazky z obraného plánování NATO*“¹⁰ se řídí na základě zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR a zákonem č. 222/1999 Sb., o zajištění obrany České republiky.

⁴ Zákon č 219/1999 Sb., ze dne 12. 10. 1999, o ozbrojených silách ČR.

⁵ Tamtéž.

⁶ Ministerstvo obrany. *Koncepce výstavby armády České republiky do 2025*. MO: Ministerstvo obrany [online]. Praha, 2015 [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA__R_ve__ejn___verze.pdf

⁷ Tamtéž.

⁸ Ministerstvo obrany. *Aktuální mise*. MISE AČR [online]. Copyright © 2020 [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <http://www.mise.army.cz/aktualni-mise/default.htm>

⁹ Zákon č 219/1999 Sb., ze dne 12. 10. 1999, o ozbrojených silách ČR.

¹⁰ Ministerstvo obrany. *Koncepce výstavby armády České republiky do 2025*. MO: Ministerstvo obrany [online]. Praha, 2015 [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA__R_ve__ejn___verze.pdf

Všichni VZP musí na začátku své kariéry absolvovat kurz Základní přípravy ve Vojenské akademii. Veškeré úkoly spojené s nábořem do AČR plní následující instituce:

1. Agentura personalistiky

Agentura personalistiky AČR vznikla v roce 2013. Šindelář ji popisuje jako: „*řídící, odborný, metodický a především výkonným orgánem náčelníka Generálního štábu Armády České republiky*“.¹¹ Agentura zabezpečuje veškeré personální práce v rámci resortu obrany. Zejména jde o: „*plánování potřeb a výstavby lidských zdrojů, doplňování personálem, realizace procesu řízení služebních kariér vojáků, hodnocení profesních kvalit vojáků, vzdělávání, empirický výzkum v oblasti lidských zdrojů resortu obrany, personální evidence*“¹²

Agentura vytvořila personální systém, který je obdobný jako u ostatních armád NATO. Jedná se o centralizované řízení všech kariér vojáků od hodnostního sboru mužstvo až po hodnostní sbor vyšších důstojníků. Do něj spadá vzdělávání všech zaměstnanců resortu MO. Agentura eviduje jednotlivé služební poměry VZP pomocí Informačního systému o službě a personálu. Plánování jednotlivých úkolů AČR probíhá v 5 a 10 letých intervalech. Aktuální veřejně dostupné dokumenty zabývající se výstavbou AČR jsou: *Koncepce výstavby Armády České republiky do 2025 a Koncepce výstavby Armády České republiky do 2030*.

2. Krajská vojenská velitelství

Plní úkoly spojené s obranou státu. Komunikují s místní samosprávou a s územními orgány při mobilizaci a v případě krizových událostí se zde vytváří operační středisko Společného operačního centra MO. Zabezpečují administrativní proces přijetí uchazečů do služebního poměru.¹³

¹¹ Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12. 10. 2006. o vojácích z povolání.

¹² Ministerstvo obrany. *AGENTURA PERSONALISTIKY AČR*. [online]. Praha, 2020 [cit. 16.03.2020]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/agentura-personalistiky-acr-ap-acr-82607/>

¹³ Ministerstvo obrany. *Krajská vojenská velitelství. Armáda ČR*. [online]. Copyright © 2020 [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/sps/kvv/krajska-vojenska-velitelstvi-118>

3. Rekrutační pracoviště

Na základě potřeby MO provádějí nábor a výběr uchazečů na neobsazená služební místa. Samotný výběr uchazečů provádí personální pracovníci, kteří mají za úkol vybrat nejvhodnější uchazeče na jednotlivá služební místa. Rekrutační pracoviště spadají pod KVV. Jednou z povinností personálních pracovníků je vysvětlit uchazečům zvláštnosti služebního poměru a možnost jejich uplatnění v AČR. Rekrutační pracoviště se nacházejí ve městech: Pardubice, Liberec, Ústí nad Labem, Plzeň, České Budějovice, Hradec Králové, Karlovy Vary, Ostrava, Olomouc, Jihlava, Zlín.¹⁴

¹⁴ Ministerstvo obrany. *Odbor doplňování personálu. Armáda ČR* [online]. Copyright © 2020 [cit. 21.03.2020]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/odbor-doplnovani-personalu-82574/>

2 Pravidla personálního náboru

2.1 Personální nábor do ozbrojených sil

V nejobecnějším pojetí je personální nábor základní prostředek pro doplňování volných pracovních míst. Personální nábor má dle Koubka zajistit: „*získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých, motivovaných, pracovníků, jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace a její kulturou.*“¹⁵ Personální nábor zahrnuje aktivity ze strany organizace tak, aby vzbudila pozornost jedinců, kteří mají předpoklady ke splnění záměru organizace.

Personální nábor může využít vnitřní zdroje personálu (zaměstnancům je nabídnuto volné pracovní místo), nebo vnější zdroje (organizace hledá zaměstnance konkurenčních firem, absolventy vysokých a středních škol).¹⁶ Náborová činnost musí být v souladu s personálním plánem podniku. Personální plán organizace určuje počet zaměstnanců spolu s dobou jejich náboru. Vychází z vnitřních informací a vnějších podmínek trhu práce. Personální plán obsahuje požadavky na kvalifikaci a osobní vlastnosti zaměstnanců. Dále obsahuje informace, zda budou zaměstnanci zařazeni na systematizovaná místa, nebo jestli bude nutné pro ně vytvořit zcela nové pracovní pozice.¹⁷

Personální nábor se stal zásadním problémem většiny spojeneckých armád NATO. Na základě studie HFM-107/RTG-034 T v roce 2007 ukončilo: „*30 % vojáků svůj první závazek předčasně.*“¹⁸ Dalším z problémů je: „*ukončení služebního poměru na vlastní žádost v průběhu kariéry.*“¹⁹ Zpravidla se to týká VZP, kteří slouží jako specialisti v různých oborech, jejich výcvik je časově a finančně nákladný.²⁰ Tyto problémy se staly natolik závažné, že organizace NATO vytvořila úkolové uskupení Research Task Group, které zpracovalo studii HFM-107/RTG-034 T o náboru a udržení personálu v rámci

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 126 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁶ BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Studijní text. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2015. 28 s. ISBN 978-80-7455-052-2.

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 305 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁸ RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION BP 25. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. France, 2007, 27 s. ISBN 978-92-837-0062-3.

¹⁹ Tamtéž, 29 s.

²⁰ Tamtéž.

spojeneckých armád. Studie se zúčastnily tyto státy: Kanada, Belgie, Německo, Nizozemsko, Španělsko, Turecko, Velká Británie, USA.²¹

Na základě výsledků studie HFM-107/RTG-034 T z roku 2007 zjistili, že v Belgické armádě je délka procesu nábory zcela klíčovým faktorem, zda uchazeči nastoupí do služebního poměru. Uchazeči o služební poměr v Belgických ozbrojených silách museli někdy čekat až jeden rok na povolávací rozkaz od doby, kdy projevíli zájem o službu. Uchazeči měli splněné veškeré požadavky, které po nich byly vyžadovány ze strany armády. Výzkum ukázal, že během této doby si uchazeči nepřestali hledat zaměstnání v civilním sektoru.^{22, 23}

Podle obecného modelu je nutné vycházet z faktu, že postupným výběrem se bude počet uchazečů razantně snižovat. Nabídku práce dostane 8,3 % uchazečů, kteří projevíli zájem o práci. Pouze 4 - 6 % z celkového počtu uchazečů nastoupí na dané pracovní pozice.²⁴

Personální nábor naráží na kvantitativní a kvalitativní problém. S těmito problémy se potýká i AČR:

- Kvantitativní problém

Počet zájemců o službu v ozbrojených složkách je úzce spojen s ekonomikou státu. Pokud ekonomika roste, počet zájemců výrazně klesá. Opačný případ nastane v případě recese, kdy zájem o vstup do armády roste.²⁵

- Kvalitativní problém

Nastává v každém typu organizace v případě, že organizace sníží komplexně požadavky na uchazeče. Tímto krokem si organizace uměle zvětší množství potenciálních uchazečů, ale zároveň se tím sníží kvalita uchazečů. U AČR se může jednat např. o možnost služby se sníženou zdravotní klasifikací.²⁶

AČR musí brát v potaz kvalitativní, tak i kvantitativní problém. Dále musí řešit konkurenční boj o zaměstnance na trhu práce s civilním sektorem. Na základě aktuální situace by měla AČR upravovat proces personálního nábory, tak aby zajistila dostatečný počet VZP.

²¹ RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION BP 25. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. France, 2007, 29 s. ISBN 978-92-837-0062-3.

²² Civilní sektorem označujeme „...všechny občany České republiky, kteří nemají služební poměr.“

²³ RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION BP 25 *Recruiting and Retention of Military Personnel*. France, 2007, 27 s. ISBN 978-92-837-0062-3.

²⁴ BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Studijní text. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2015. 26 s. ISBN 978-80-7455-052-2.

²⁵ RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION BP 25. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. France, 2007, 32 s. ISBN 978-92-837-0062-3.

²⁶ Tamtéž.

2.2 Proces personálního náboru

Následující zásady tvoří postup personálního náboru platného pro všechny organizace. Způsoby zajištění personálního náboru do AČR jsou u jednotlivých bodů popsány. Obecné zásady procesu náboru zajišťující organizaci dostatečný přísun kvalifikovaných zaměstnanců jsou následující:²⁷

1 Zjištění potřeby zaměstnance, která probíhá vzhledem k personálnímu rozvoji organizace, změnám pracovních pozic, nebo vytvořením nových pracovních míst. V AČR zpracovává Agentura personalistiky seznam volných služebních míst na základě potřeby MO.

2 Specifikace volného místa

Stanovení jednotlivých nároků na volné pracovní pozice tak, aby na základě nich mohl být vybrán nejvhodnější zaměstnanec. Vychází z charakteristik volného pracovního místa.

Na základě potřeby MO jsou zpracovány obecné požadavky na jednotlivé funkce skrze Agenturu personalistiky. Požadavky mohou být ještě během procesu náboru upraveny na základě schopností jednotlivých uchazečů. Úpravu požadavků provádí personální pracovník na KVV.

3 Volba informací požadovaných od uchazečů

Jde o formulování požadavků, které jsou vyžadovány od uchazečů. Informace musí mít dostatečnou vypovídající hodnotu tak, aby na základě nich bylo možné se rozhodnout, zda bude uchazeč pozván do dalšího kola výběrového řízení.

Stejně je to i u AČR. Základní požadavky na uchazeče jsou uvedeny v Zákoně č. 219/1999. Podrobnější informace stanovuje normativní výnos MO.

²⁷ BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Studijní text. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2015. 26 s. ISBN 978-80-7455-052-2.

4 Identifikace vhodných zdrojů uchazečů

Na základě potřeb si organizace určí vhodný zdroj uchazečů. Základní rozdělení může být např. na absolventy středních a vysokých škol, popřípadě uchazeče s praxí.

AČR nabízí několik typů funkcí. První z nich nevyžaduje odborné vzdělání pro nástup na danou funkci. Jedná se především o základní funkce například střelec, časovač děla, výsadkář atd. Zaškolení na jednotlivé funkce je formou kurzů v průběhu služebního poměru. Jsou zde však i funkce, které vyžadují odborné civilní vysokoškolské vzdělání, nebo praxi v oboru např. lékaři, právníci, policisté, zdravotníci.

5 Volba metod získávání zaměstnanců

Formu výběru zaměstnanců určuje vedení organizace. Využívá k tomu personální oddělení, které zpracuje jednotlivé kroky.

Obdobné je to i u AČR. MO rozhodne o formě výběru zaměstnanců. Konkrétní kroky podnikne Agentura personalistiky. Agentura personalistiky je kontrolní orgán všech personálních oddělení.

6 Výběr informací a zpracování nabídky na danou pracovní pozici

Jde o veřejné informace. Jedná se zejména o schopnosti uchazeče, vzdělání, předcházející praxi.

MO zveřejnilo obecné podmínky pro uchazeče o služební poměr v brožurě *Profesionální voják* a na Webu AČR *kariera.army.cz*. Konkrétní požadavky na jednotlivé funkce jsou sděleny uchazečům v průběhu personálního pohovoru.

7 Uveřejnění nabídky na pracovní místo

Forma inzerce, kterou organizace využije k oznámení zájmu o nové zaměstnance. Může se jednat o média, web, veřejnou vývěsku.

MO využívá Web AČR *kariera.army.cz*, kde je seznam některých neobsazených funkcí. Přesný seznam systemizovaných míst spravuje Agentura personalistiky, který distribuuje jednotlivým personálním pracovníkům.

8 Shromáždění potenciálních uchazečů

Personální oddělení shromáždí veškeré žádosti od uchazečů tak, aby na základě nich mohl vybrat ty nejvhodnější.

Na základě rozhodnutí MO se uchazeči musí přihlásit jako zájemci o služební poměr osobně na rekručních pracovištích, nebo pomocí Webu AČR.

9 Předvýběr uchazečů

Zde se výběr zužuje ze všech uchazečů pouze na ty, kteří splňují stanovené požadavky.

V AČR to zabezpečují rekruční pracoviště. Personální pracovníci na základě zdravotních a fyzických testů rozřadí uchazeče.

10 Sestavení seznamu uchazečů

Výběr těch nejvhodnějších kandidátů, kteří budou pozváni k samotnému výběrovému řízení.

Personální pracovník AČR provede motivační pohovor s uchazečem o služební poměr. Na základě jeho výsledků mu nabídne několik vhodných funkcí, které AČR potřebuje obsadit.

2.3 Faktory ovlivňující personální nábor

Při personálním náboru oznámí organizace záměr o získání zaměstnanců na trhu práce. Očekává určitou odezvu potenciálních zaměstnanců. Může se jednat o volné zdroje z trhu práce, zaměstnance jiných organizací, nebo o vlastní zaměstnance.²⁸ Zaměstnanec je: „fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“²⁹ V AČR jsou to VZP.

Jak velký zájem bude o volné pracovní pozice, závisí na různých faktorech. Kociánová uvádí: „Řadu těchto faktorů totiž může firma více či méně sama ovlivnit a s dopadem neovlivnitelných faktorů pak může předem počítat a snažit se jim nějakým způsobem vyhnout.“³⁰ Jde o následující faktory:³¹

- **Sociální faktory**

Jedná se demografický stav společnosti, životní úroveň populace, náboženství, sociálním postavením ve společnosti. U společensko/sociálních faktorů se zejména zaměřujeme na klima ve společnosti s důrazem na pohled společnosti na zaměstnávání zaměstnanců. Hodnotíme postoje veřejnosti k naší organizaci (zaměstnanci, zákazníci, odběratelé). Musíme zde zohlednit i demografické faktory s ohledem na kvalifikační strukturu.

Jeden z důležitých sociálních faktorů ve služebním poměru je společenský status prisuzovaný VZP. Ten u VZP v posledních letech prošel radikální změnou. Většina občanů začala nahlížet na AČR jako na profesionální organizaci. V průzkumu důvěryhodnosti občanů k veřejným institucím dosáhla AČR 70 %.³²

²⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. 71 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

²⁹ Zákon 262/2006 Sb., ze dne 7. 6. 2006. Zákoník práce.

³⁰ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. 59 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

³¹ Tamtéž.

³² Centrum pro výzkum veřejného mínění. *Důvěra k vybraným institucím veřejného života – březen 2019* [online]. V Praze: 2019. [cit. 29. 01. 2019]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4893/f9/po190328.pdf

- **Právní faktory**

Veškeré personální úkony by měly být v souladu s platnou legislativou České republiky a to včetně GDPR.^{33, 34} Organizace by měla dbát na dodržování všech platných předpisů vztahující se k pracovněprávním vztahům.

Základními zákony týkající se AČR: Zákon o vojácích z povolání č. 221/1999 Sb., Zákon o ozbrojených silách České republiky č. 219/1999 Sb.,. Dalšími upřesňujícími předpisy ovlivňující personální nábor jsou Normativní výnosy MO a Nařízení Náčelníka Generálního štábu.³⁵

- **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory patří stabilita měny, podpora nezaměstnanosti a stav národní ekonomiky vzhledem ke světové ekonomice. Dále mezi ekonomické faktory patří monetární a fiskální politiku státu. Výrazným ekonomickým faktorem je míra inflace.³⁶

AČR musí reagovat na aktuální ekonomickou situaci, tak aby byla konkurenceschopná vůči ostatním organizacím na trhu práce.

- **Politické faktory³⁷**

Mezi politické faktory patří: aktuální politická situace, podpora zahraničního obchodu a migrační politika státu. Při zpracovávání personální strategie musí organizace přihlídnout k aktuální politické situaci. Jedná se zejména o vítěze voleb a jeho politický program. Organizace ovlivňuje výše minimální mzdy v daném státě, nebo embargo na státy, kde se nachází jejich odběratelé zboží či služeb.

AČR upravuje politické postoje svých zaměstnanců Zákonem č. 221/1999 Sb., VZP nesmí být: *„členy politické strany, politického hnutí, odborové organizace, nepodporuje, nepropaguje nebo nesympatizuje s hnutím, které prokazatelně směřuje*

³³ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. 62 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

³⁴ GDPR (General Data Protection Regulation) je možné vymezit jako „...právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem hájit co nejvíce práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. GDPR se týká všech firem a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, které zpracovávají data uživatelů“ (Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>).

³⁵ Zákon č 219/1999 Sb., ze dne 12. 10. 1999, o ozbrojených silách ČR.

³⁶ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. 64 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

³⁷ Tamtéž. 68 s.

*k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou anebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob.*³⁸

- **Technologické faktory**³⁹

Dnešním trendem v civilním sektoru je využívání moderních technologií za účelem zefektivnění produktivity práce, nebo náhrady lidských zdrojů.

AČR disponuje řadou moderních technologií, které mohou být zajímavé pro potenciální zaměstnance. V poslední době se výrazně zvýšily její aktivity na sociálních sítích, které se snaží přiblížit běžným občanům využití moderních technologií v rámci AČR.

Pravidla personálního náboru jsou podobná u civilních organizací, tak i u AČR. Jednotlivé pravidla zohledňují sociální, politické a právní faktory související s personálním nábořem.

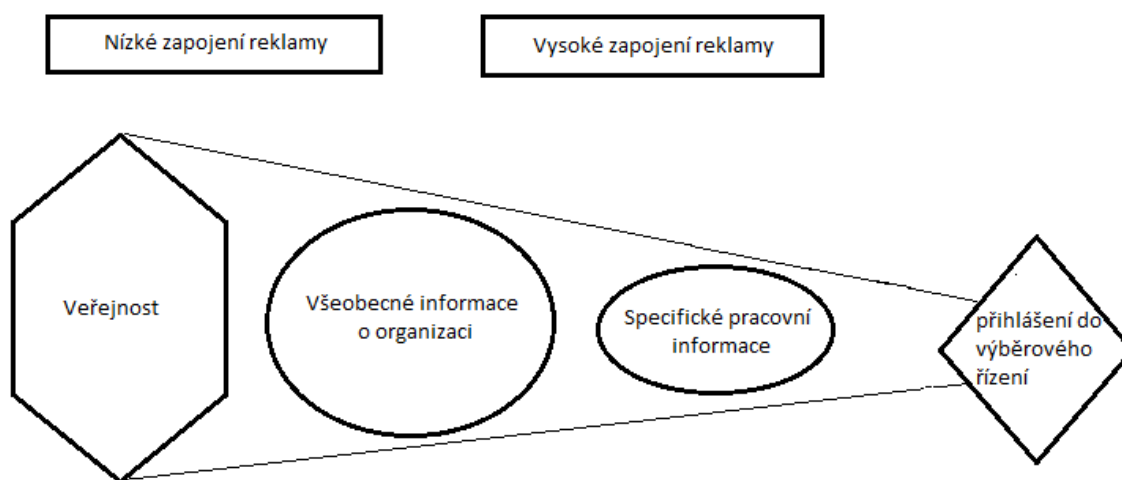
³⁸ Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12. 10. 2006. o vojácích z povolání.

³⁹ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. 69 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

2.4 Reklama a náborová kampaň AČR

Reklama spolu s marketingem mají značný vliv na potenciální uchazeče. Znalosti a porozumění organizaci bude významně ovlivňovat, jak zaměstnanci do organizace „zapadnou“. Reklama spolu s marketingem mohou ovlivnit rozhodnutí potenciálního uchazeče pomocí různých mechanismů. Vliv reklamy může být na vysoké, nebo nízké úrovni. To ovlivní reklamní a náborovou strategii (viz obrázek č. 1).⁴⁰

Obrázek č. 1: Vliv reklamní propagace (vlastní pracování)⁴¹



Nízké zapojení reklamy

AČR se snaží zvýšit povědomí o tom, že hledá zaměstnance. Používá k tomu loga, reklamní sdělení atd. AČR se dostává do povědomí uchazečů o práci, aniž by o to sami projevili zájem. Globální marketing organizace prokázal, že nízkým zapojením reklamy si může organizace vylepšit svoji značku na veřejnosti. Studie HFM-107/RTG-034 T z roku 2007 poukázala na to, že uchazeči o zaměstnání jsou více zainteresováni na tom stát se součástí organizace, o které mají dobré povědomí.⁴²

⁴⁰ RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION BP 25. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. France, 2007, 104 s. ISBN 978-92-837-0062-3.

⁴¹ Tamtéž.

⁴² Tamtéž.

Vysoké zapojení reklamy

AČR podává uchazečům o zaměstnání detailní informace o služebních funkcích, které nabízí na trhu práce.

Obecným příkladem může být inzerce volné pracovní pozice s popisem práce. Vysoké zapojení reklamy vyžaduje větší úsilí ze strany organizace než při nízkém zapojení reklamy. Vysoké zapojení reklamy nejde využít na široké spektrum potenciálních uchazečů, ale pouze na užší část z nich.⁴³

Reklama a marketing výrazně ovlivňují nábor zaměstnanců. AČR by měla provádět reklamu spolu s marketingem na optimální úrovni tak, aby veřejnost dostala pravdivý obraz o zaměstnání v AČR.⁴⁴

Náborová kampaň AČR

Jednou z oblastí reklamy, která může ovlivnit rozhodnutí o spojení profesní kariéry s organizací, je její známost na veřejnosti. Ještě předtím než jedinec zváží zájem o pracovní pozici, musí mít určitou míru znalostí o organizaci jako celku. Zde může být brán v potaz i názor rodičů na organizaci, jako rozhodující, zda se uchazeč bude zajímat o volné pracovní místo. Náborová aktivita by měla budovat povědomí o organizaci u široké veřejnosti.

Základní informace o procesu náboru do AČR může uchazeč zjistit několika cestami. AČR spustila projekt POKOS (Příprava občanů k obraně státu). Jedná se o projekt, který má zajistit vytvoření potřebných schopností a dovedností k zajištění obrany jednotlivců i celého státu. Tento projekt je prezentován na veřejných akcích, nebo na základních a středních školách. Příkladem jsou Dny NATO v Ostravě & Dny Vzdušných sil AČR, které navštívilo 220 000 diváků v roce 2018.⁴⁵ Další veřejnou akcí byla vojenská přehlídka k 100. výročí samostatného Československého státu, která se uskutečnila 28. 10. 2018.

⁴³ RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION BP 25. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. France, 2007, 105 s. ISBN 978-92-837-0062-3.

⁴⁴ Tamtéž. 103 s.

⁴⁵ *Dny NATO* [online]. Ostrava, 2019 [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: <https://www.natodays.cz/uplynule-rocniky>

Díky všem veřejným akcím, které AČR organizuje, se dostává do povědomí celé společnosti. V březnu 2019 dosáhla nejvyšší důvěryhodnosti z veřejných institucí života v České republice.⁴⁶

V současné době AČR využívá stále častěji sociálních sítí k přiblížení široké veřejnosti. Jsou zde publikovány články o výcviku VZP, tak i záměry MO. Na stránkách jsem nenarazil na zacílení přesné náborové kampaně. Náborová kampaň nabízí volné pozice napříč celou strukturou AČR. V největší míře se jedná o základní funkce. Většina těchto funkcí je v hodnostech svobodník až rotný.

⁴⁶ Centrum pro výzkum veřejného mínění. *Důvěra k vybraným institucím veřejného života – březen 2019* [online]. V Praze: 2019.[cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4893/t9/po190328.pdf.

3 Personální politika AČR

Podíl MO činí na HDP České republiky 1,31 % (76 280,5 14 mil. Kč) v roce 2020. Výhled rozpočtu na obranu pro rok 2021 činí 1,4 % HDP (85 316,000 mil. Kč).⁴⁷ Obranná strategie z roku 2017 uvádí: „*Základem ozbrojených sil jsou jejich příslušníci – lidé. Cílem České republiky je mít ozbrojené síly naplněné motivovaným, vycvičeným, všestranně připraveným a náležitě vybaveným personálem, jemuž budou zajištěny veškeré předpoklady k výkonu práce. Těmi jsou v ozbrojených silách převážně vzdělávání, výcvik a další formy přípravy naplnění stanovených úkolů ozbrojených sil. Na přípravu personálu v dostatečné kvalitě i kvantitě (včetně výcviku na vyšší – praporeční a brigádní – úrovni) budou vyčleňovány adekvátní zdroje tak, aby vycvičenost a vojenské umění příslušníků ozbrojených sil měly požadovanou úroveň.*“⁴⁸

Bezpečnostní situace vyžaduje od AČR, aby docházelo k rozvoji všech jejích složek:⁴⁹

- **pozemní síly** (4. brigáda rychlého nasazení, 7. mechanizovaná brigáda, 13. dělostřelecký pluk, 15. ženijní pluk, 31. pluk radiační, chemické, biologické ochrany, 53. pluk průzkumu a elektronického boje, 14. pluk logistické podpory),
- **vzdušné síly** (21. základna taktického letectva, 22. základna vrtulníkového letectva, 24. základna dopravního letectva, 25. protiletadlový raketový pluk, 26. pluk velení, řízení a průzkumu),
- **speciální síly** (601. skupina speciálních sil, Centrum podpory speciálních sil, Ředitelství speciálních sil),
- **zpravodajské zabezpečení v AČR,**
- **podřízené útvary a zařízení,**
- **aktivní zálohy.**

AČR se stala plně profesionální od 1. 1. 2005.⁵⁰ Do této doby AČR neprováděla nábor nových VZP, ale většina vojáků byla v armádě z důvodu povinné branné povinnosti.

⁴⁷ Ministerstvo obrany. *Rozpočet fakta a trendy 2019* [online]. Praha [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_50001_60000/5146/rozpo_et__J_19_tisk_4.pdf

⁴⁸ Ministerstvo obrany. *Obranná strategie České republiky: The defence strategy of the Czech Republic*. V Praze: 2017. 11 s. ISBN 978-80-7278-702-9.

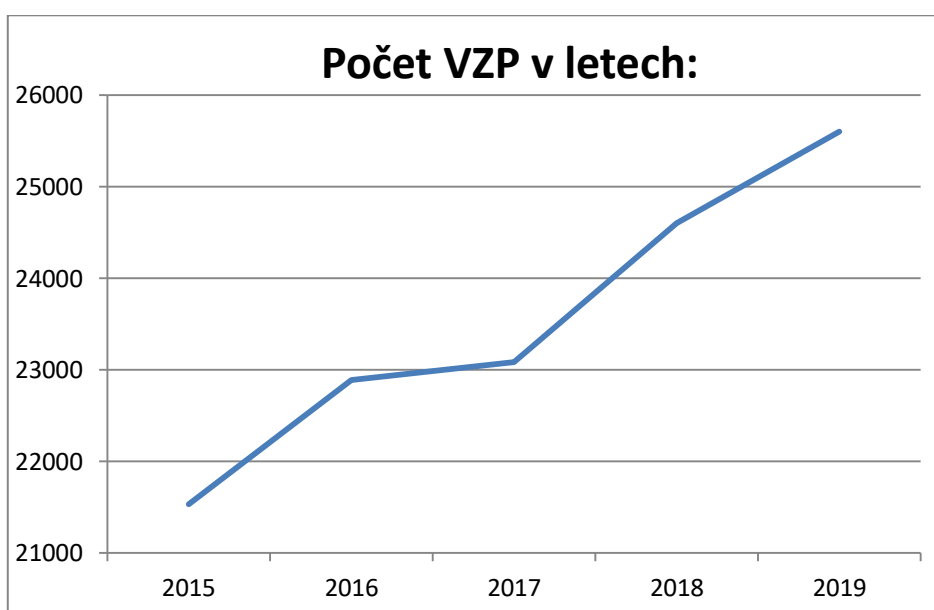
⁴⁹ Ministerstvo obrany. *Koncepce výstavby armády České republiky do 2025* [online]. Praha, 2015 [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA__R_ve_ejn__verze.pdf

⁵⁰ Vojenské rozhledy. *Česká profesionální armáda* [online]. 2012 [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: <https://vojenskerohledy.cz/kategorie/ceska-profesionalni-armada-petileta>

Zákon č. 585/2004 Sb., zrušil všeobecnou brannou povinnost a dále specifikuje podmínky branné povinnosti.

Od roku 2004 docházelo k postupnému zmenšování rozpočtu resortu obrany až do roku 2015. Od roku 2015 se rozpočet Ministerstva obrany začal postupně zvyšovat.⁵¹ AČR zvýšila počet VZP o 1 164 od začátku roku 2019 na celkový počet 25 603 VZP.⁵² Celkový vývoj výše platu zaměstnanců resortu MO dosáhl 15 546 mil. Kč v roce 2019. Souvisí to s rozšířením počtu zaměstnanců, ale i s plošným zvyšováním platů v rámci resortu tak, aby bylo MO konkurenceschopné na trhu práce.⁵³

Graf č. 1: Vývoj počtu vojáků z povolání od 2015 do 2019 (vlastní zpracování)⁵⁴



Změnou prošel i Zákon č. 221/1999 Sb., který byl novelizován k 1. 7. 2019. Zákon stanoví Doba rozhodnou: „*doba ve služebním zařazení (dále jen „rozhodná doba“)* je doba, po kterou může voják setrvat ve služebním zařazení. *Rozhodná doba pro jednotlivá služební zařazení vychází z typových služebních zařazení a činí nejméně 2 roky a nejvíce 15 let.*“⁵⁵ Doba rozhodná se však může lišit od délky výkonu služby. Minimální délka výkonu služby je

⁵¹ Ministerstvo obrany. *Resortní rozpočet*. [online]. V Praze: 2020 [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/resortni-rozpocet-5146/>

⁵² Ministerstvo obrany. *Rozpočet fakta a trendy 2019*. Ministerstvo obrany České republiky [online]. Praha [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_50001_60000/5146/rozpo_et__J_19_tisk_4.pdf

⁵³ Tamtéž.

⁵⁴ Ministerstvo obrany. *Koncepce výstavby Armády České republiky do roku 2030* [online]. Praha. [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/koncepce__2030.pdf

⁵⁵ Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12. 10. 2006. o vojácích z povolání.

2 až 4 roky.⁵⁶ Zpravidla se jedná o závazek na dobu určitou v délce 3 nebo 7 let. To znamená, že VZP nemůže zůstat na stejné funkci u AČR celou svou kariéru. Během ní musí změnit funkci tak, aby splňoval podmínky Doby rozhodné v rámci jednoho útvaru. Pokud by VZP chtěl setrvat na stejné funkci, musí nastoupit k jinému útvaru. Tento fakt může být rozhodující, zda VZP prodlouží závazek či nikoliv.

AČR v posledních letech investuje značné finanční prostředky do nábory nových VZP, tak i do stávajícího personálu, tak aby byla konkurence schopná na trhu práce. Stávající personální politika je zaměřená na rozšíření počtu VZP. Personální nábor nemá v AČR dlouhodobou tradici a je stále budován.

Personální nábor do AČR se potýká se specifickými problémy, které ostatní organizace nemusí řešit. Jedná se o zdravotní a fyzickou způsobilost uchazečů. Z důvodu demografického stárnutí populace dochází k snižování počtu vhodných uchazečů. Dalším z problémů je dislokace jednotlivých útvarů. VZP se často stěhují do místa zaměstnání, nebo dojíždějí dlouhé vzdálenosti z místa trvalého bydliště. Komplikací je i životní styl VZP, který se musí přizpůsobit služebním povinnostem. Jako jsou týdenní výcviky ve vojenských prostorech, nebo nasazení v zahraničních operacích. Všechny výše zmíněné problémy musí zohlednit personální politika AČR tak, aby zajistila dostatečný přísun kvalifikovaného personálu do struktur AČR.

⁵⁶ Ministerstvo obrany. *Koncepce výstavby Armády České republiky do roku 2030* [online]. Praha. [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/koncepce__2030.pdf

⁵⁶ Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12. 10. 2006. o vojácích z povolání.

4 Nábor a výběr vojáků z povolání

Nábor VZP je stále obtížnější. Dle studie HFM-107/RTG-034 T z roku 2007 sociální, právní a ekonomické faktory mají vliv na nábor personálu do ozbrojených sil. S podobnými problémy se potýkat i AČR. Dle studie se jedná o následující faktory:⁵⁷

- nízká nezaměstnanost ve společnosti,
- trend celoživotního zaměstnání v České republice,
- spojení socio-kulturních norem s vojenským povoláním,
 - Může se jednat např. o předsudky spojené s vojenskou službou z komunistického režimu, sociální status přisuzovaný zaměstnání v AČR.
- nižší mzda oproti soukromému sektoru,
 - Aktuální měsíční tarify VZP viz. Tabulka č. 1.
- neochota se stěhovat se za prací,
- systém kariérního růstu orientovaný na odsloužené roky, než pracovní výkonnost,
- nesoulad osobních zájmů s povahou přidělené funkce,
 - VZP měli odlišnou představu o funkční náplni předtím, než nastoupili na danou funkci.
- časová a administrativní náročnost procesu výběru personálu,
- bojové nasazení v zahraničních operacích,
- nábor zaměřený na demografickou skupinu obyvatel ve věku 18 - 24 let,
 - Personální nábor je cílený na určitou věkovou skupinu z následujících důvodů: trend dlouhodobého zaměstnání, mladší lidé lépe zvládají radikální změnu životního stylu spojenou se služebním poměrem.

⁵⁷ RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION BP 25. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. France, 2007, 27 s. ISBN 978-92-837-0062-3.

Tabulka č. 1: Služební tarify VZP (vlastní zpracování)⁵⁸

hodnost	měsíční tarif
vojín	12 950,-
svobodník	24 850,-
desátník	26 260,-
četař	27 810,-
rotný	32 430,-
rotmistr	34 740,-
nadrotmistr	37 070,-
praporčík	39 640,-
nadpraporčík	42 450,-
poručík	37 310,-
nadporučík	42 450,-
kapitán	48 890,-

Přímý nábor a výběr zájemců o zaměstnání v ozbrojených složkách probíhá skrze personální oddělení na KVV, která mají v podřízenosti náborová střediska. Pokud zájemce splní podmínky stanovené Zákonem č. 221/1999 Sb., stává se z něj uchazeč. Resort obrany využívá k oslovení, co největšího množství zájemců nástroje personálního managementu. Jsou to zejména nástroje:⁵⁹

1. Podporující komunikaci s trhem práce
 - reklama,
 - vztahy s veřejností.
2. Podporující kvalitu poptávky na trhu práce
 - výše platu,
 - zaměstnanecké benefity,
 - kariérní postup,
 - firemní kultura,
 - výsluhové náležitosti,
 - sociální jistoty.

⁵⁸ Ministerstvo obrany. *Profesionální voják* [online]. Praha: MO ČR - Agentura Personalistiky AČR, 2017 [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/vojak-v-zaloze/stazitelny-obsah>

⁵⁹ Tamtéž.

Další možnost náboru do AČR je prostřednictvím vojenského školství:

1. Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové

Z názvu školy je patrné, že se jedná o střední školu. Zákon č. 221/1999 Sb., zakazuje, aby studenti byli VZP. Studenti mají status žáka ne-vojáka a studují standardní studijní obory. Obsahem studia je i příprava na budoucí vojenské povolání. Absolvent vojenské školy, by měl být schopen bez větších problémů absolvovat kurz Základní přípravy ve Vojenské akademii Vyškov, který je podmínkou pro služební poměr.

2. Univerzita obrany

Je složena ze tří fakult (Fakulta vojenského zdravotnictví, Fakulta vojenských technologií a Fakulta vojenského leadershipu). Univerzita připravuje budoucí důstojníky AČR. Studenti jsou již VZP a vztahuje se na ně veškerá platná legislativa a výnosy MO. Univerzita pořádá vzdělávací kurzy pro VZP nebo odbornou veřejnost, na základě potřeby resortu obrany.⁶⁰

Personální nábor v AČR ovlivňují vnitřní a vnější podmínky trhu práce následujícím způsobem (viz obrázek č. 2):

Vnitřní podmínky trhu práce

Definují požadavky na systemizované místo. Určují kvalifikační nároky na zaměstnance spolu s popisem pracovní pozice a s místem výkonu zaměstnání. Dále specifikují jednotlivé požadavky a vytváří hierarchické rozčlenění jednotlivých funkcí. Celkově určují podmínky pro vstup do organizace. Davidová uvádí: „*Vyplývají z nich podmínky související s organizací (jako jsou prestiž, pověst organizace, úroveň a péče o zaměstnance, možnost personálního rozvoje, mezilidské, sociální vztahy)*“.⁶¹

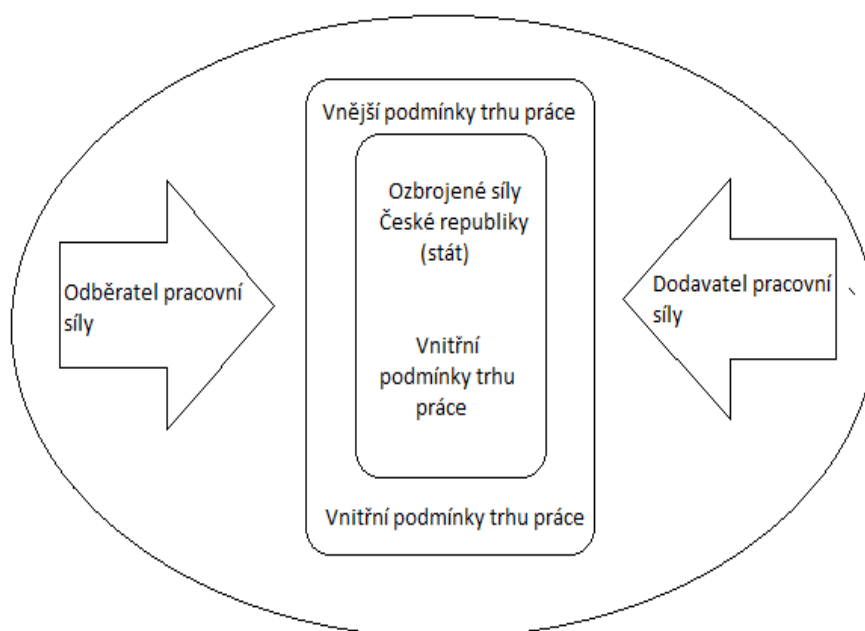
⁶⁰ Univerzita obrany. *Charakteristika a zaměření studia na Univerzitě obrany* [online]. Copyright © 2019. V Brně [cit. 31. 01. 2020]. Dostupné z: https://www.unob.cz/studium/Stranky/char_zamereni_studia_uo.aspx

⁶¹ DAVIDOVÁ, Monika. *Nábor a výběr vojenských profesionálů do ozbrojených sil České republiky: studijní pomůcka*. Brno: Univerzita obrany, 2012. 5 s. ISBN 978-80-7231-878-0.

Vnější podmínky trhu práce

Mezi vnější podmínky patří zdravotní stav uchazeče. Dalším kritériem je dosažené vzdělání a odborná praxe. Patří sem i ochota uchazečů stěhovat se za prací, nebo dojíždět ze svého stávajícího bydliště.⁶² Dle Davidové vnější podmínky zahrnují: „kritéria zohledňující úroveň vzdělání, prostorovou mobilitu, vývoj nabídky pracovní síly a poptávky po pracovních silách, technologické i politicko legislativní oblasti“.⁶³

Obrázek č. 2: Ozbrojené síly na trhu práce (vlastní zpracování)⁶⁴



⁶² DAVIDOVÁ, Monika. *Nábor a výběr vojenských profesionálů do ozbrojených sil České republiky*: studijní pomůcka. Brno: Univerzita obrany, 2012. 5 s. ISBN 978-80-7231-878-0.

⁶³ Tamtéž.

⁶⁴ Tamtéž.

4.1 Podmínky výběru uchazečů do AČR

Po projevení vůle uchazeče o službu v AČR začíná samotný výběr. Služební orgán zašle písemné oznámení o povolání do služebního poměru. Pak je uchazeč pozván zpravidla na nejbližší KVV, kde vyplní osobní dotazník spolu s čestným prohlášením o pravdivosti údajů. Služební orgán je povinen požadovat výpis z evidence Rejstříku trestů. Uchazeč o povolání do služebního poměru musí být vyzooměn o výsledku výběru nejpozději do 6 měsíců ode dne doručení žádosti.

Zdravotní způsobilost uchazeče může být posouzena pouze ve vojenské nemocnici. Posudková komise rozhoduje o zdravotní klasifikaci uchazeče.

Povolání do služebního poměru je založeno dnem následujícím po dni doručení rozhodnutí o povolání uchazeče do služebního poměru. Rozhodnutí musí obsahovat následující údaje:⁶⁵

- den nástupu do služby,
- služební zařazení,
- místo nástupu služby,
- dobu trvání služebního poměru,
- zkušební dobu,
- jmenování do hodnosti,
- platové náležitosti.

Do služebního poměru může nastoupit občan, který splňuje následující podmínky dle Zákona č. 221/1999 Sb.,:⁶⁶

- je starší 18 let,
- vykonal základní, nebo náhradní vojenskou službu,
- není členem politické strany, odborové organizace, nesmí sympatizovat s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou anebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob,
- je trestně bezúhonný,
- je zdravotně způsobilý k výkonu služby,
- splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení.

⁶⁵ Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12. 10. 2006. o vojácích z povolání.

⁶⁶ Tamtéž.

4.2 Možnosti profesního zařazení v rámci struktury ozbrojených sil

Možnost zařazení uchazeče se odvíjí od jeho kvalifikace a zdravotního stavu. Většina nekvalifikovaného personálu je zařazena do hodnostních sborů mužstvo, nebo do sboru poddůstojníků. Jiný případ nastává u specializovaných funkcí, kdy armáda nemá dostatek kvalifikovaného personálu (např. lékaři, letecký personál). Může být uchazeč zařazen do praporčického sboru, nebo do sboru nižších důstojníků.

Hodnostní sbory rozdělujeme:⁶⁷

1. **mužstvo:** vojín, svobodník,
2. **poddůstojníci:** desátník, četař, rotný,
3. **praporčíci:** rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík,
4. **nižší důstojníci:** poručík, nadporučík, kapitán,
5. **vyšší důstojníci:** major, podplukovník.

Dalším kritériem pro zvolení služebního zařazení je posádkový útvar. Geografická poloha hraje důležitou roli při výběru služebního zařazení.⁶⁸ VZP slouží pro potřeby armády. To může znamenat změnu trvalého bydliště několikrát během kariéry. Studie HFM-107/RTG-034 T v roce 2007 ukázala, že zaměstnanci nechtějí nastoupit nebo být povýšeni na pracovní pozici, pokud to vyžadovalo změnu bydliště.⁶⁹

⁶⁷ Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12. 10. 2006. o vojácích z povolání.

⁶⁸ RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION BP 25. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. France, 2007, 306 s. ISBN 978-92-837-0062-3.

⁶⁹ Tamtéž.

4.3 Výhody služebního poměru

AČR se snaží motivovat uchazeče k náboru následujícími výhodami:⁷⁰

- **Pravidelná zdravotní péče**

Je z důvodu, že vojenské povolání je zařazeno do 4. kategorie nebezpečí ohrožení při výkonu práce dle § 37 Zákona č. 258/2000 Sb., Preventivní prohlídky jsou tedy jedenkrát za rok.

- **Řádná dovolená v délce 37 kalendářních dnů (včetně 5 víkendů)**

- **Bezplatné výstrojní náležitosti**

Voják je povinen dle Zákona č. 221/1999 Sb., dodržovat ustrojovací kázeň. Z podstaty věci VZP nemohou nosit civilní oblečení při výkonu služby.

- **Tělesná příprava jako součást pracovní doby**

Probíhá v rámci útvarů. Jednotlivé útvary mají poměrně diametrálně odlišná sportoviště. Dalším kritériem je druh vojska. Na základě toho se odvíjí počet hodin tělesné přípravy.

- **Náhrady při služebních cestách**

Na základě Zákoníku práce 262/2006 Sb., může zaměstnavatel vyslat zaměstnance na služební cestu. K tomu se váže proplacení prokazatelných nákladů spolu s příspěvkem na stravné.

- **Příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb**

První z možností využití fondu je dotované stravování v posádkových jídelnách. Další možností je využití peněžních prostředků na vzdělávací kurzy. V poslední řadě je možné fond využít na rekreaci.

- **Výsluhové náležitosti**

VZP má nárok na výsluhový příspěvek, jestliže setrval ve služebním poměru minimálně 15 let. Základní výše výsluhového příplatku činí 5 % průměrného měsíčního platu. Tato výše se zvyšuje za šestnáctý a každý následující ukončený rok služebního poměru o 6,2 %. Za dvacátý první a každý ukončený rok služby se výsluhový příplatek zvyšuje o 2,5 % a za dvacátý sedmý, každý započatý rok o 1 % průměrného měsíčního hrubého platu.⁷¹

⁷⁰ Ministerstvo obrany. *Profesionální voják* [online]. Praha: MO ČR - Agentura Personalistiky AČR, 2017 [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/vojak-v-zaloze/stazitelny-obsah>

⁷¹ Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12. 10. 2006. o vojácích z povolání.

- **Náborový příspěvek**

Dle Webu AČR *kariera.army.cz*: „Náborový příspěvek vyplácíme novým vojákům z povolání na pozicích, které vyžadují vysokou specializaci (například IT technici, lékaři a všechny vysokoškolské pozice obecně) nebo se jedná o momentálně nedostatkovou odbornost. Náborový příspěvek dostávají také noví vojáci Hradní stráže. Občas spustíme i speciální akci, kdy náborový příspěvek přiznáme každému, kdo začne sloužit v některém z útvarů, jejichž doplňování je pro AČR prioritní.“⁷²

- **Možnost studia v rámci zaměstnání**

Voják, se kterým byla uzavřena dohoda o rozšíření vzdělání, má nárok na služební volno. Rozsah a průběh jeho čerpání určuje MO zvláštní vyhláškou.⁷³

- **Možnost jazykové přípravy včetně kurzů v zahraničí**

Jednotlivé služební zařazení jsou spojena s určitým jazykovým vzděláním. To zajišťuje resort obrany pomocí jazykových center.

Úroveň jazykového vzdělání zaměstnanců resortu obrany je certifikovaná jazykovou zkouškou NATO Stanag 6001.

- **Možnost služby v zahraničí**

VZP koná službu pro potřebu armády. To se týká i odeslání do zahraniční operace.⁷⁴ VZP v zahraniční misi je přiznán zvláštní příplatek.

- **Možnost čtrnáctidenní preventivní rehabilitace**

Preventivní rehabilitace je nároková po splnění jedné z podmínek. První z nich je dosažení věku 35 let, nebo délka ve služebním poměru přes 10 let. Preventivní rehabilitace se může vztahovat k služebnímu zařazení. To znamená, že VZP s určitým služebním zařazením, nemusí splňovat výše uvedené podmínky.

⁷² Armáda České republiky [online]. Praha: Agentura personalistiky AČR, Odbor doplňování personálu, 2018 [cit. 06.02.2020]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/faq>.

⁷³ Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12. 10. 2006. o vojácích z povolání.

⁷⁴ Tamtéž.

5 Výzkum kvality informovanosti uchazečů do AČR

5.1 Metodika

Cílem výzkumu bakalářské práce je zjistit, jak kvalitně jsou informováni zájemci o zaměstnání v AČR ve fázi jejich náboru. Pro vytvoření bakalářské práce jsem se rozhodl použít všechny volně dostupné zdroje informací, které poskytuje AČR. Uchazeči mají k dispozici *Web AČR kariera.army.cz* a *brožuru Profesionální voják* k získání základních informací o náboru do AČR. Dle mého názoru se jedná o primární zdroje informací z důvodu snadné dostupnosti. Zdroje poskytnou uchazečům ty nejdůležitější informace o náboru do AČR spolu s jednotlivými kroky personálního náboru. Oba zdroje obsahují téměř totožné informace. Na tyto dva primární zdroje a jejich dostatečnost se budu dotazovat i v online dotazníkovém šetření. K popisu AČR jsem využil odborné zdroje informací zabývající se problematikou náboru do ozbrojených sil. Jedná se především o *Zákon 221/1999 Sb.*, *Zákon 219/1999 Sb.*, *Průručku vojáka*, *Recruiting and Retention of Military Personnel*, *Nábor a výběr vojenských profesionálů* a další veřejně dostupné soubory na stránkách MO.

Na základě předchozích kapitol jsem identifikoval požadavky na uchazeče o zaměstnání v AČR. Každý uchazeč o služební poměr by měl:

- pochopit proces a specifika náboru do ozbrojených sil,
- splňovat zákonné podmínky náboru do AČR,
- být seznámen s jednotlivými možnostmi zařazení v rámci struktury ozbrojených sil,
- chápat rozdílnost v jednotlivých služebních funkcích a s tím spojenou i zcela odlišnou funkční náplň,
- vnímat nezbytnost získání odborného vzdělání na začátku své vojenské kariéry a v rámci vzdělávacího procesu AČR.

Dle hypotézy stanovené pro tuto práci jsou informace pro uchazeče o služební poměr nepřesné a mnohdy neodpovídají realitě. Pro zjištění skutečného stavu informovanosti uchazečů ve fázi jejich náboru, jsem se rozhodl využít online dotazníkové šetření. Vybral jsem si ho z důvodu snadného šíření mezi VZP. Díky elektronické podobě jsem mohl dotazník rozeslat, co možná největšímu počtu VZP. Dále jsem si ho vybral z důvodu snadného vyhodnocování výsledků. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do následujících částí: úvodní část (Zjištění základních informací o respondentovi z důvodu splnění kritérií), personální pohovor (Jak moc důležitý byl pro uchazeče pohovor a jakým způsobem je ovlivnil.), informační zdroje AČR (Jaké konkrétní informace uchazeč získal z jednotlivých zdrojů.), subjektivní hodnocení procesu náboru (Jaký dojem na něm nechal personální nábor).

Celkem dotazník vyplnilo 71 VZP. Z tohoto množství splnilo kritérium maximální délky tři let ve služebním poměru 44 (62 %) respondentů. Kritérium jsem stanovil, protože se jedná o VZP, kteří absolvovali nábor v nedávné době, za současných podmínek, které se za poslední tři roky nezměnily a VZP mají ještě své zážitky v paměti. Dotazníkové šetření bylo sestaveno dle zásad uvedených v knize *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*.⁷⁵ Čas pro zodpovězení otázek v dotazníku jsem stanovil zhruba na 5 minut. Do výše zmíněného časového intervalu se však vešlo pouhých 26 % respondentů. Největší část respondentů (49 %) vyplňovala dotazník mezi pěti a deseti minutami. Předpokládám, že zbylých 25 % respondentů pouze otevřelo hypertextový odkaz a vyplnili dotazník až v pozdější době. Výzkum je založen na 44 respondentech, kteří splnili požadavek délky služebního poměru v AČR maximálně době tři let.

⁷⁵ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie a sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Úvodní část

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v době nástupu do AČR?

- a. Odborné s výučním listem
- b. Středoškolské s maturitou
- c. Vysokoškolské

Graf č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (vlastní zpracování)

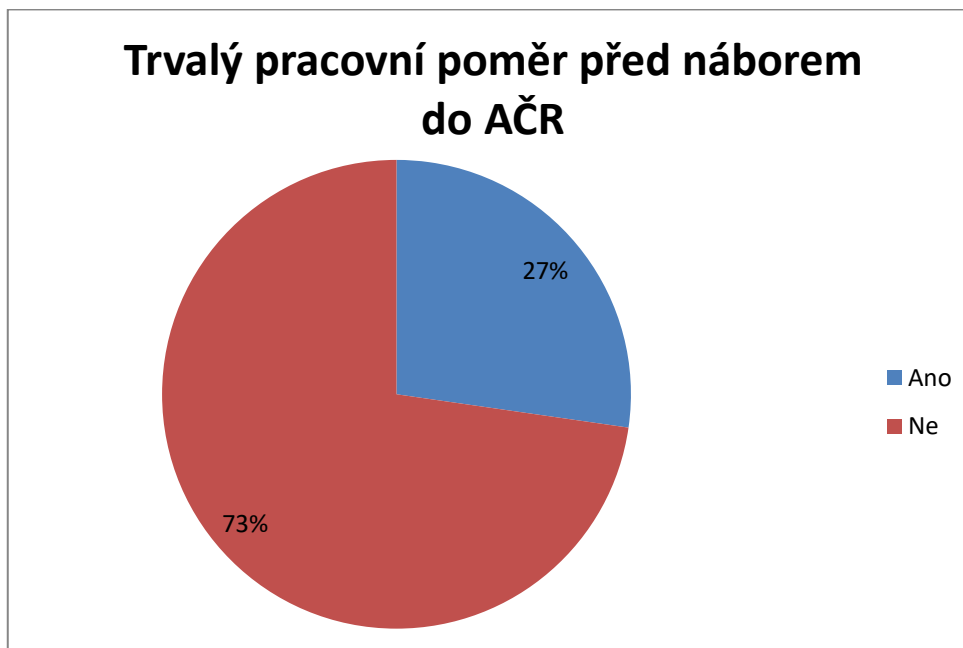


Většina respondentů dosáhla středoškolského vzdělání s maturitou 82 % (Graf č. 2). Vysokoškolské vzdělání dosáhlo 14 % respondentů. Odborného vzdělání s výučním listem mělo pouze 4 % odpovídajících.

2. Měl/a jste trvalý pracovní poměr před náborem do AČR?

- a. Ano
- b. Ne

Graf č. 3: Měl/a jste trvalý pracovní poměr před náborem do AČR? (vlastní zpracování)



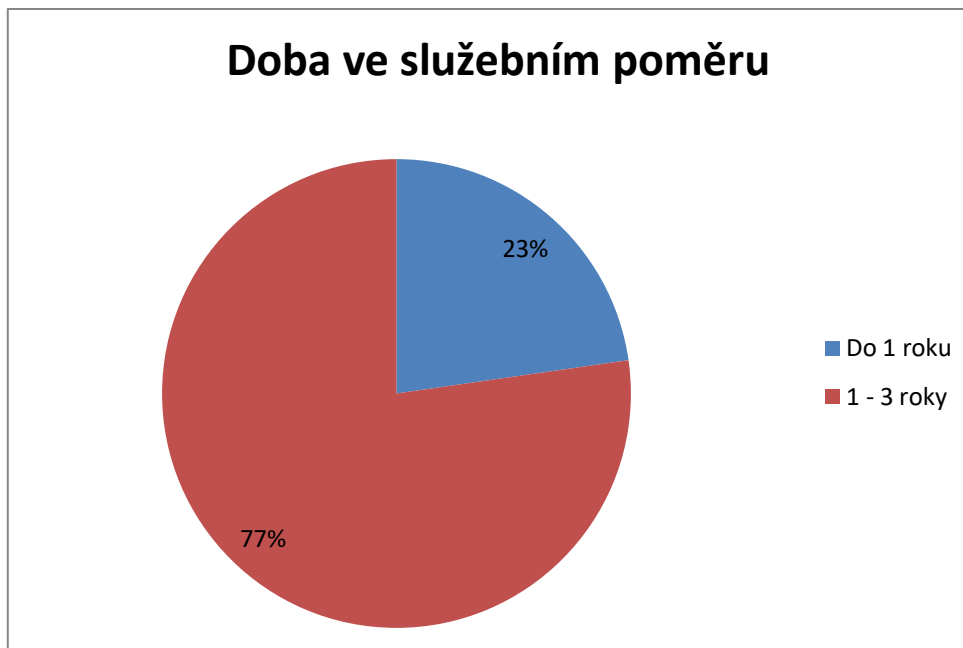
Pro 73 % respondentů bylo zaměstnání u AČR první pracovní poměr (Graf č. 3). Naopak 27 % procent odpovídajících již bylo někde zaměstnáno před nástupem do AČR.

3. Jak dlouho jste ve služebním poměru?

a. Do 1 roku

b. 1 - 3 roky

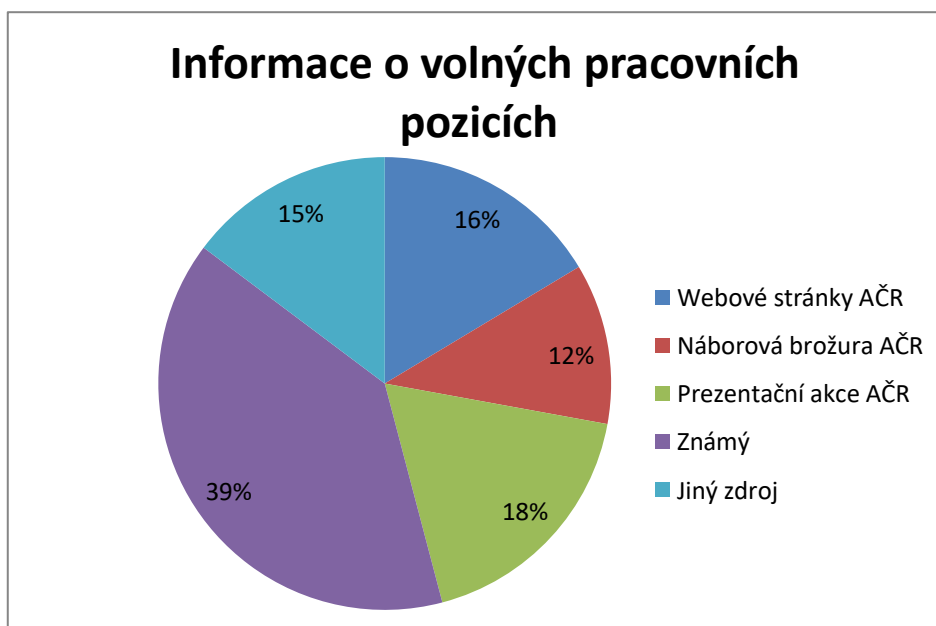
Graf č. 4: Jak dlouho jste ve služebním poměru? (vlastní zpracování)



Z důvodu aktuálnosti informací v rámci personálního řízení jsem stanovil jako maximální dobu služebního poměru respondentů tři roky. Z dotázaných bylo ve služebním poměru do jednoho roku pouze 23 %, ostatní (77 %) byli ve služebním poměru v rozmezí jednoho až tří let (Graf č. 4).

- 4. Odkud jste se dozvěděl/a, že Armáda České republiky nabízí volná pracovní místa**
- Web AČR
 - Náborová brožura AČR
 - Prezentační akce AČR
 - Známý
 - Pokud jiný zdroj, uveďte jaký?

Graf č. 5: Odkud jste se dozvěděl/a, že Armáda České republiky nabízí volná pracovní místa? (vlastní zpracování)



Tabulka č. 2: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 4 (Odkud jste se dozvěděl/a, že Armáda České republiky nabízí volná pracovní místa?). (vlastní zpracování)

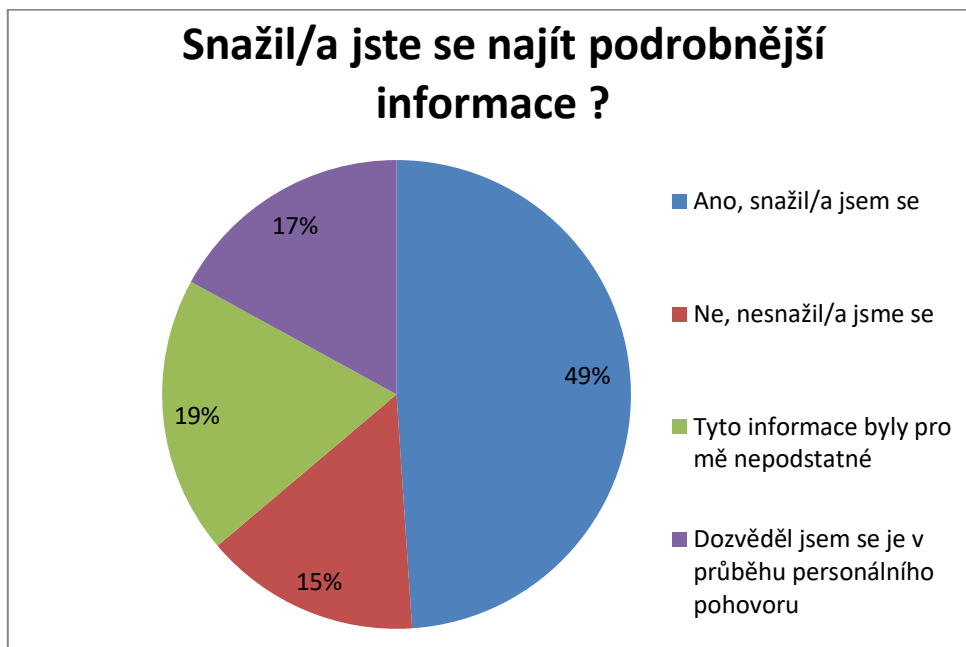
Jiné zdroje:
Prezentace jednotek na střední škole
Studium na VSS a VOŠ MO MT

Nejčastěji respondenti uváděli, že o volných pracovních pozicích se dozvěděli od svého známého (Graf č. 5; 39 %). Druhou a třetí nejčastější odpovědí byla prezentační akce AČR, respektive webová stránka AČR. O volných pracovních pozicích se ve 12 % případů dozvěděli respondenti přes náborovou brožuru AČR. 15 % odpovídajících uvedlo, že se o volných pracovních pozicích dozvěděli jinými zdroji. Mezi nejčastější odpovědi o informacích o volných pracovních místech z jiných zdrojů, než které byly uvedeny, byla Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové (Tab. č. 2). Tato odpověď byla respondenty napsána v osmi z devíti případů. Pouze v jednom případě bylo odpovězeno, že o volných pracovních místech se respondent dozvěděl z prezentace jednotek na střední škole, avšak bez specifikace o jakou střední školu se jednalo.

5. Snažil/a jste se dohledat podrobnější informace (plat, volné pracovní pozice, benefity, atd.) o nabídce volných míst před návštěvou rekruotačního pracoviště?

- a. Ano - snažil/a jsem se je dohledat
- b. Ne - nesnažil/a jsem se je dohledat
- c. Tyto informace byly pro mě nepodstatné
- d. Dozvěděl jsem se je v průběhu personálního pohovoru (osobně)

Graf č. 6: Snažil/a jste se dohledat podrobnější informace (plat, volné pracovní pozice, benefity, atd.) o nabídce volných míst před návštěvou rekruotačního pracoviště? (vlastní zpracování)

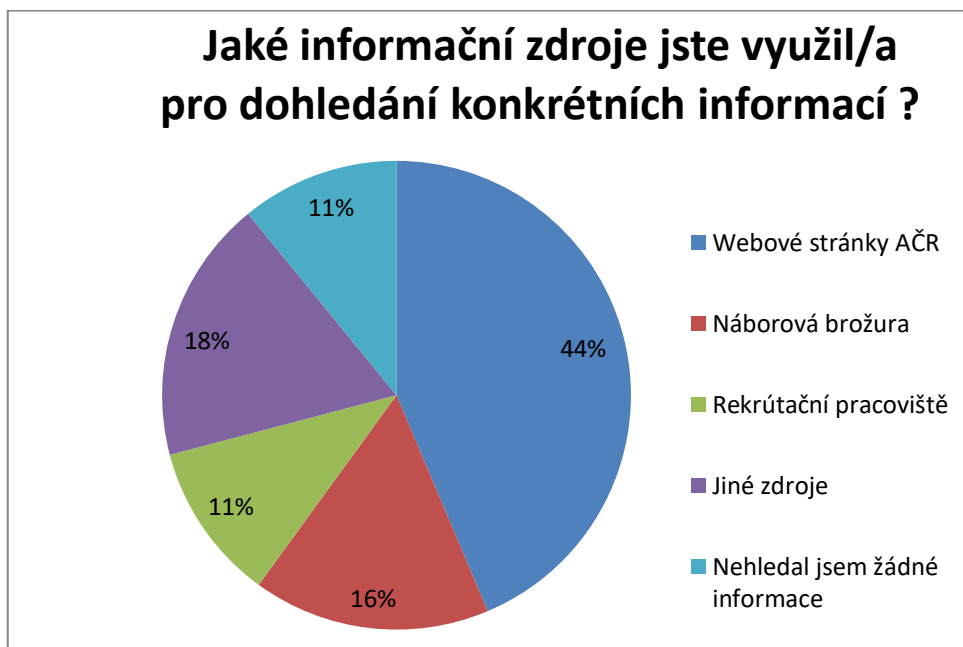


Téměř polovina respondentů se snažila najít podrobnější informace (Graf č. 6; 49 %). 17 % dotázaných se dozvědělo v průběhu pohovoru podrobnější informace. 15 % dotázaných se nesnažila najít podrobnější informace a pro 19 % respondentů se zdály být podrobnější informace nepodstatné.

6. Jaké informační zdroje jste využil/a pro dohledání konkrétních informací před návštěvou KVV?

- Web AČR
- Náborová brožura
- Rekrutační pracoviště
- Pokud jste využil/a jiné zdroje, tak je prosím uveďte:
- Nehledal/a jsem žádné podrobnější informace před prvním pohovorem na KVV.

Graf č. 7: Jaké informační zdroje jste využil/a pro dohledání konkrétních informací před návštěvou KVV? (vlastní zpracování)



Tabulka č. 3: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 6 (Jaké informační zdroje jste využil/a pro dohledání konkrétních informací před návštěvou KVV?), (vlastní zpracování)

Odpovědi:
Vojáky z povolání od útvaru, kam jsem chtěl.
Rekrutační pracovníci přímo na škole (MT)
Personální pracovník na daném útvaru
Den otevřených dveří na UNOB
Vojenská střední škola
Stránky daného útvaru
Kamarádi
Známý

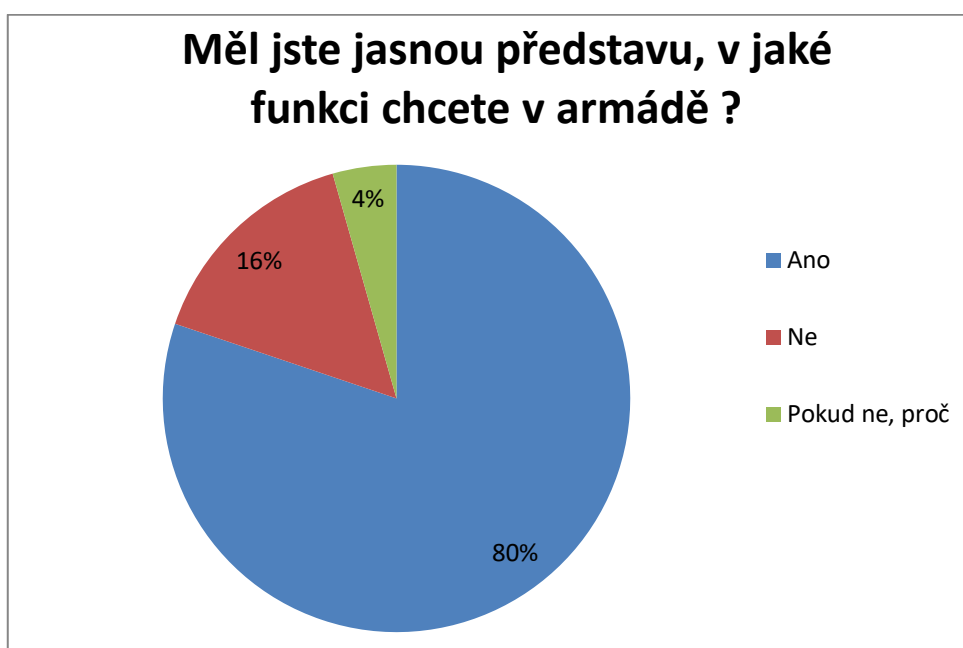
Nejvíce respondentů dohledávalo konkrétní informaci na webových stránkách AČR (Graf č. 7; 44 %). Naproti tomu 11 % odpovídajících nehledalo žádné informace. K dohledání informací využilo jako zdroj 16 % náborovou brožuru a 11 % rekruční pracoviště. Zbýlých 18 % mělo informace z jiných zdrojů. Podle tabulky č. 3 byly jiné zdroje různorodé. Nejčastěji informaci dotázaní dostali od kamarádů či známých (3 odpovědi), samotnými vojáky (2 odpovědi) a pracovníky z AČR (rekruční a personální – 2 odpovědi). Po jedné odpovědi respondenti odpověděli, že informace získali na dni otevřených dveří na UNOB, vojenské střední škole a webových stránkách daného útvaru.

Personální pohovor

7. Měl/a jste jasnou představu, v jaké funkci (řidič, střelec-výsadkář, atd.) chcete v armádě sloužit ještě před personálním pohovorem na KVV?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Pokud ne, tak uveďte proč:

Graf č. 8: Měl/a jste jasnou představu, v jaké funkci (řidič, střelec-výsadkář, atd.) chcete v armádě sloužit ještě před personálním pohovorem na KVV? (vlastní zpracování)



Tabulka č. 4: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 8 (Měl/a jste jasnou představu, v jaké funkci (řidič, střelec-výsadkář, atd.) chcete v armádě sloužit ještě před personálním pohovorem na KVV?), (vlastní zpracování)

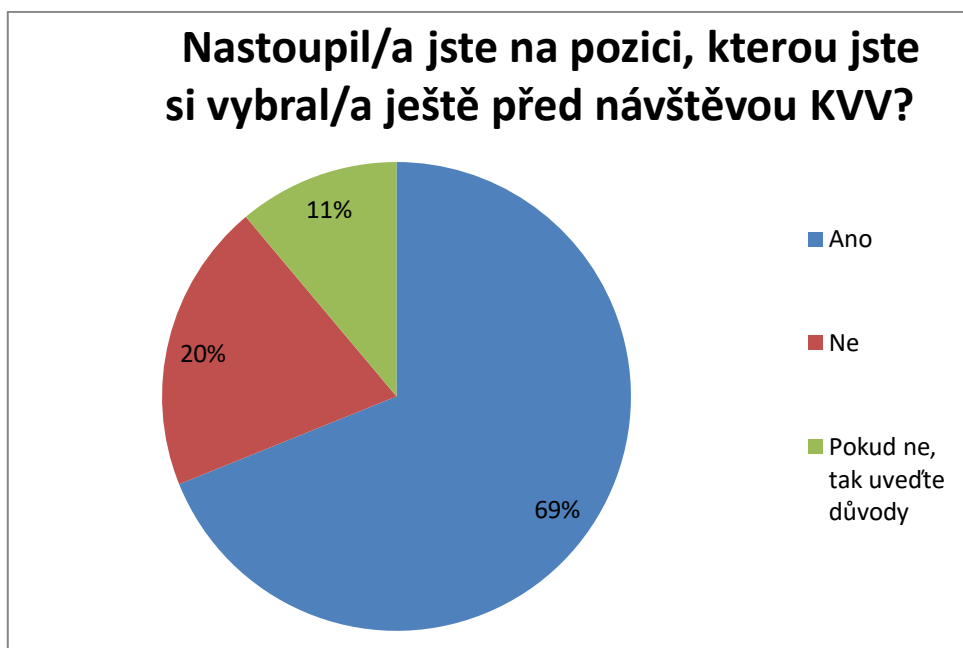
Odpovědi:
Bylo mi jedno, jestli budu střelec nebo řidič, hlavní bylo sloužit na daném praporu.
Na pozici mi zprvu nezáleželo.

80 % všech dotázaných mělo jasnou představu, v jaké funkci chce v armádě sloužit (Graf č. 8). Naproti tomu 20 % nemělo jasnou představu, v jaké funkci chce v armádě sloužit. Pouze dva respondenti (4 %) uvedli důvody. Prvnímu na pozici nezáleželo a druhému respondentovi bylo lhostejné, na jaké pozici bude sloužit, ale důležité pro něj bylo sloužit u konkrétního praporu (Tab. č. 4).

8. Nastoupil/a jste na pozici, kterou jste si vybral/a ještě před návštěvou KVV? (pokud jste odpověděl v předchozí otázce ne, nemusíte odpovídat na otázku)

- a. Ano
- b. Ne
- c. Pokud ne, tak uveďte z jakého důvodu:

Graf č. 9: Nastoupil/a jste na pozici, kterou jste si vybral/a ještě před návštěvou KVV? (pokud jste odpověděl v předchozí otázce ne, nemusíte odpovídat na otázku), (vlastní zpracování)



Tabulka č. 5: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 8 (Nastoupil/a jste na pozici, kterou jste si vybral/a ještě před návštěvou KVV? (pokud jste odpověděl v předchozí otázce ne, nemusíte odpovídat na otázku). (vlastní zpracování)

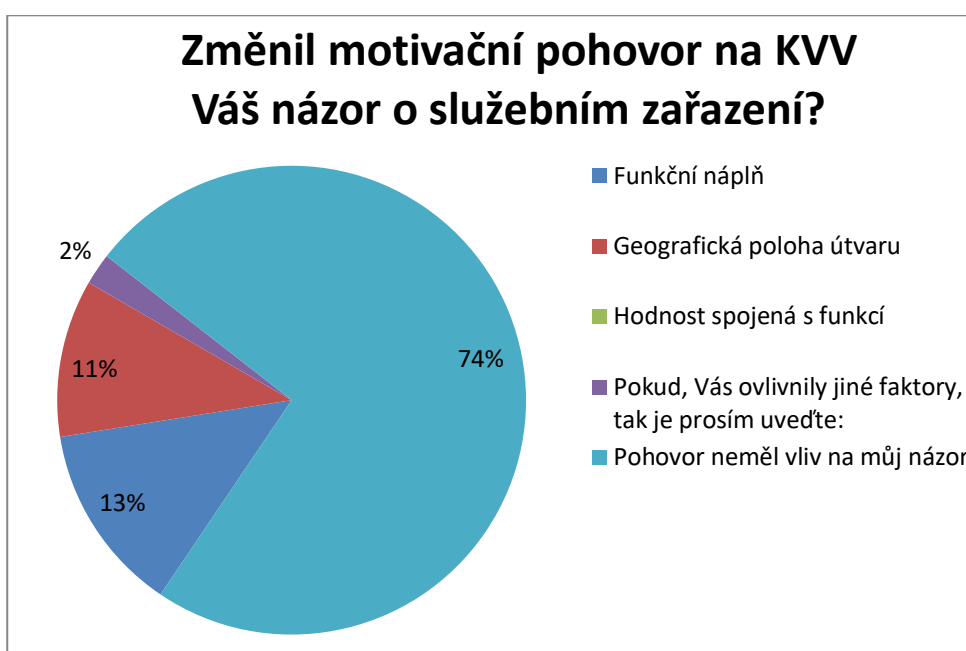
Odpovědi:
Pozice údajně nebyla volná, ale po nástupu na jinou pozici volná byla.
Pracovní úraz v minulé práci mi znemožnil nastoupit na funkci výsadkář.
Údajně jsem se podle názoru náborářů hodil jinam.
Hlásil jsem se na UNOB.
Nakonec mi ji změnili.

69 % respondentů nastoupilo na pozici, kterou si vybrali (Graf č. 9). 20 % odpovídajících nenastoupilo na vybranou pozici. 11 % nenastoupilo na vybranou pozici z různých důvodů. Podle jejich písemných odpovědí lze usuzovat, že jednoho nevzali na UNOB, jeden nemohl nastoupit na požadovanou funkci ze zdravotních důvodů, dva respondenti uvedli, že došlo ke změně na základě rozhodnutí personalistů z KVV a jeden dokonce uvedl, že byl přerážen na jinou funkci z důvodu klamných informací od personalistů z KVV.

9. Změnil motivační pohovor na KVV Váš názor na služební zařazení? Pokud ano, tak jaký z faktorů měl na Vaše rozhodnutí nejvyšší vliv:

- d. funkční náplň
- e. geografická poloha útvaru
- f. hodnost spojená s funkcí
- g. Pokud Vás ovlivnily jiné faktory, tak je prosím uveďte:
- h. Pohovor neměl vliv na můj názor.

Graf č. 10: Změnil motivační pohovor na KVV Váš názor na služební zařazení? Pokud ano, tak jaký z faktorů měl na Vaše rozhodnutí nejvyšší vliv? (vlastní zpracování)



Tabulka č. 6: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 9 (Změnil motivační pohovor na KVV Váš názor na služební zařazení? Pokud ano, tak jaký z faktorů měl na Vaše rozhodnutí nejvyšší vliv), (vlastní zpracování)

Odpovědi:

Rozhovoru jsem se nezúčastnil tak nevím.
--

Motivační pohovor podle dotazníku neovlivnil 74 % respondentů. Geografická poloha útvaru ovlivnila 11 % odpovídajících (Graf č. 10). Hodnost spojená s funkcí neovlivnila nikoho z dotazovaných. Jiné faktory, které ovlivnily názor na služební zařazení, uvedl pouze jeden respondent. Ten uvedl, že se rozhovoru nezúčastnil.

Informační zdroje AČR

10. Zdůraznil/a byste nějaké informace na webu (<https://kariera.army.cz/>), které Vám přišly podstatné, a nebyla jim věnována dostatečná pozornost v průběhu Vašeho personálního pohovoru?

Graf č. 11: Zdůraznil/a byste nějaké informace na webu (<https://kariera.army.cz/>), které Vám přišly podstatné, a nebyla jim věnována dostatečná pozornost v průběhu Vašeho personálního pohovoru? (vlastní zpracování)



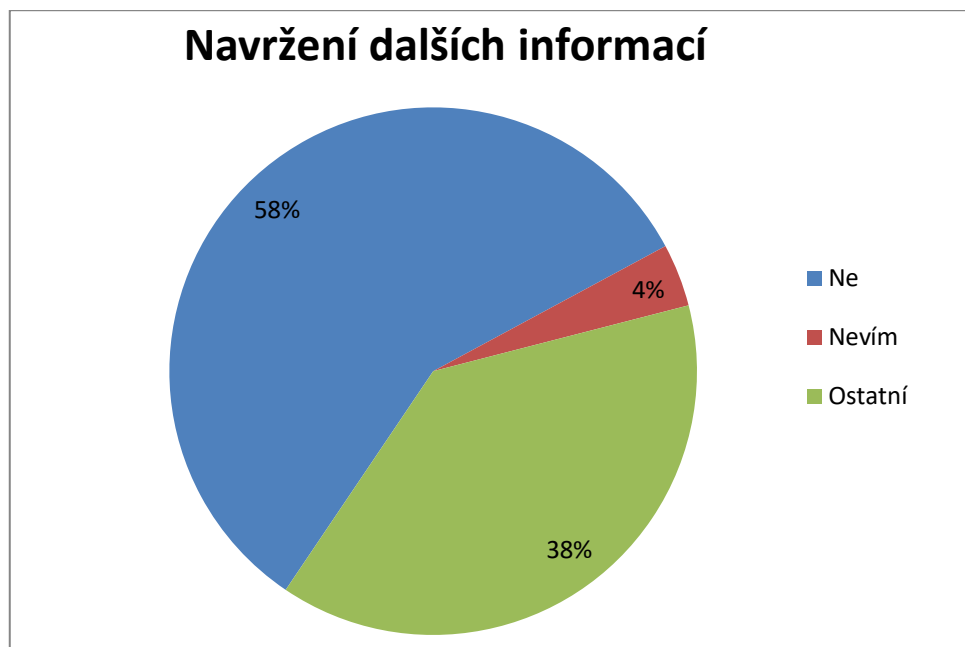
Tabulka č. 7 Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 10 (Zdůraznil/a byste nějaké informace na webu (<https://kariera.army.cz>), které Vám přišly podstatné, a nebyla jim věnována dostatečná pozornost v průběhu Vašeho personálního pohovoru?), (vlastní zpracování)

Odpovědi:	Počet odpovědí
Možnosti převelení.	1
Ne	15
Myslím, že tam toho je až až, a kdo sloužit chce, tak si info zjistí.	1
Podmínky při odchodu z armády a detaily o době rozhodné atd.	1
Pracovní náplň	1
Web je dostatečný.	1
Průběh výcviku do dosažení plné schopnosti na daném místě. Platový výměr, jeho části, daněné a nedaněné položky, způsob vyplácení náborového příspěvku a jeho zdanění a velmi špatný stav techniky, výstroje a od toho se odvíjející pomalý a neefektivní výcvik.	1
Vše v pořádku	1
Informace na webu jsou podávány nepřesně, minimálně jsou zavádějící. Např. jsou tam uváděny některé výhody, ale ve výsledku na spoustu výhod musí voják splnit množství požadavků, o kterých na webu není zmínka. Např. možnost preventivních rehabilitací, kdy voják musí splnit určité podmínky.	1
Průběh a nástup do Vyškova	1

Podle většiny respondentů (75 %) byla věnována dostatečná pozornost informacím v průběhu personálního pohovoru (Graf č. 11). Ostatní odpovídající (25 %), podle jejich písemných odpovědí, uvedli, že by v průběhu personálního pohovoru chtěli více informací o možnostech převelení (jedna odpověď), podmínkách při odchodu z armády a době rozhodné (jedna odpověď), pracovní náplni (jedna odpověď), průběhu a nástupu do Vyškova (jedna odpověď), průběh a efektivita výcviku a oblasti platu (jedna odpověď). Navíc jeden respondent dokonce uvedl, že informace na webu jsou zavádějící.

11. Navrhl/a byste nějaké další informace, které by podle Vás měl obsahovat web <https://kariera.army.cz/>?

Graf č. 12: Navrhl/a byste nějaké další informace, které by podle Vás měl obsahovat web <https://kariera.army.cz/>? (vlastní zpracování)



Všechny písemné odpovědi na tuto otázku je možné shrnout do tří skupin (tab. č. 8). Více než polovina respondentů (58 %) si nemyslí, že je zapotřebí doplnit další informace, na webových stránkách (Graf č. 12). 4 % odpovídajících neví a 38 % odpovědí lze shrnout do skupiny ostatní. V této skupině navrhovali dotázaní, že by chtěli, aby byly podávány pravdivé informace (4 x), aby aktualizovali a udávali celkový přehled volných míst (3x) a aby byl doplněn Web AČR o povinnosti pracovníka na jednotlivých pozicích (1 x), příklady pracovních náplní na jednotlivých pozicích (1 x), možnosti kariérního růstu z jednotlivých pozic.

Tabulka č. 8: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 11 (Navrhl/a byste nějaké další informace, které by podle Vás měl obsahovat web <https://kariera.army.cz/?>). (vlastní zpracování)

Odpovědi:	Počet odpovědí
Pravdivé informace o možnostech převelení	1
Ne	10
Častěji aktualizovat dostupnost míst.	1
Vše je dostačující.	1
Pravdivou náplň práce vojáků	1
Nelhat lidem do očí.	1
Možnost kariérního růstu na dané funkci	1
Příklad konkrétní pracovní náplně na jednotlivých pozicích.	1
Ne jen výhody, ale i povinnosti.	1
Nic mě nenapadá.	1
Více pravdy a méně mazání medu kolem pusy.	1
Vypsání víc volných míst a ne jen ty, kde chybí nejvíce osob.	1
Skutečný přehled dostupných míst v AČR ne pouze ty které jsou v zájmu obsazení AČR.	1
Nevím	1
Bez připomínek	1
Žádné	1
Web se mi líbí v jeho nové podobě.	1

12. Chyběly Vám nějaké podstatné informace z následujících zdrojů:

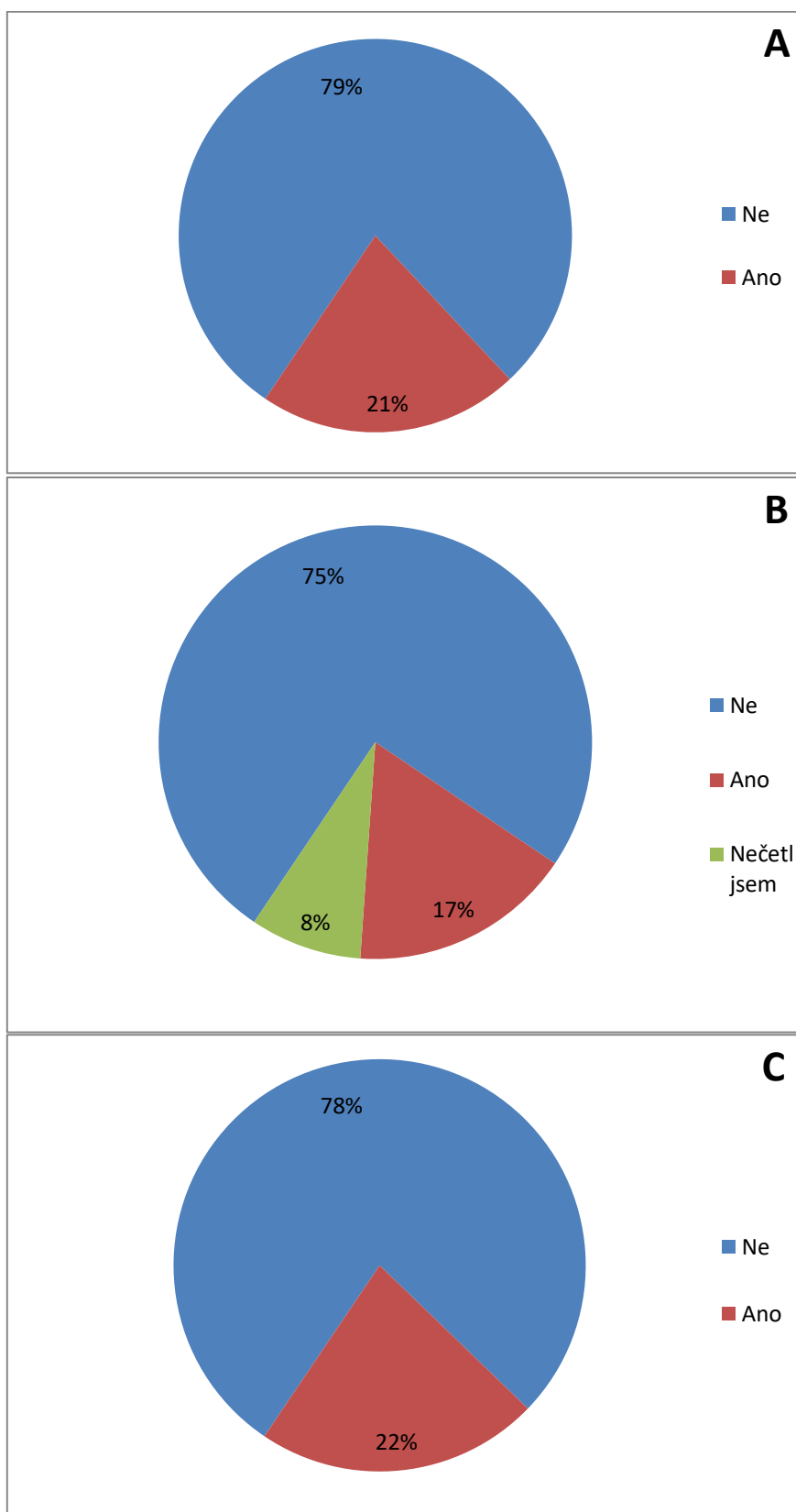
- a. web <https://kariera.army.cz/>
- b. náborová brožura
- c. personální pohovor

Na webových stránkách podle většiny respondentů (79 %) nechybí podstatné informace (Graf č. 13). Zbýlých 21 % odpovídajících si myslí, že by webové stránky měly být doplněny. Nejčastěji respondentům chybí informace o volných místech (3 x), dále pak detaily u jednotlivých funkcí (1 x), umístění (1 x) a jeden respondent by na webové stránky dopsal informace o příspěvcích, příplatech, organizaci výcviku a požadavků pro splnění podmínek pro bojovou vycvičenost (Tab. č. 9).

Většina respondentů (75 %) si myslí, že náborová brožura obsahuje všechny podstatné informace (Graf č. 13). 8 % účastníků dotazníků ji nečetlo. Ostatních 17 % odpovídajících by uvítalo dopsání respektive přepsání některých podstatných informací. Nejčastěji se jedná o uvedení pravdivých informací (2 x), dále pak o dislokaci jednotlivých útvarů po ČR (1 x) a všeobecně rozšíření informací, které se respondentovi zdají být příliš strohé (Tab. č. 9).

78 % respondentů si myslí, že při personálním pohovoru byly řečeny všechny podstatné informace (Graf č. 13). Naopak 22 % účastníků dotazníku by uvítalo více informací při personálním pohovoru. Respondenti poukazovali na klamání personalistů (1 x) a jejich neschopnost (1 x), dále jim chyběli informace o pracovní náplni (1 x), nástupu na KZP (1 x), nabízených pozicích (1 x; Tab. č. 9). Jeden respondent uvádí v dotazníku, že mu chybí možnost plánování do budoucna, neboť podle informací od personalistů není zřejmé, kam bude zařazen a jaká bude jeho pracovní náplň.

Graf č. 13: Chyběly Vám nějaké podstatné informace z následujících zdrojů: A- webové stránky, B – náborová brožura, C – personální pohovor (vlastní zpracování)



Tabulka č. 9: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 12 (Chyběly Vám nějaké podstatné informace z následujících zdrojů). (vlastní zpracování)

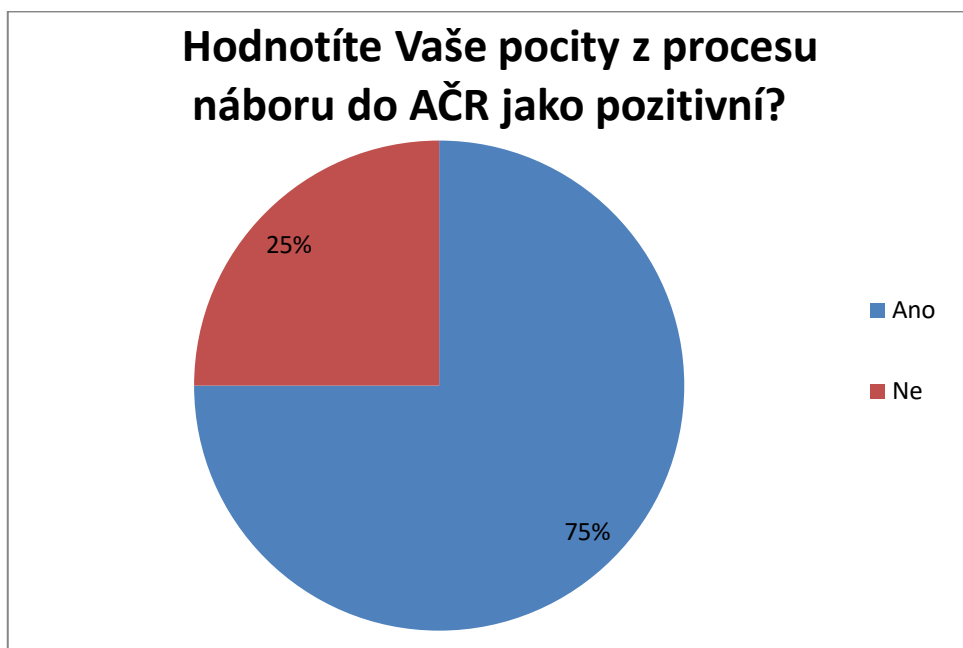
Zdroj	Odpovědi:	Počet odpovědí
Webové stránky	Příspěvky a příplatky k platu. Organizace výcviku a požadavky na splnění podmínek pro bojovou vycvičenost na daném místě.	1
	Voják slouží dle potřeby armády, klidně i na druhém konci republiky.	1
	Více detailů o funkcích na dané pozici	1
	Aktuálnost volného místa	1
	Skutečný přehled míst	1
	Reálná volná místa	1
	Nechyběly	21
Náborová brožura	Zavádějící informace (budete studovat v Hradci říkali, bude to zábava říkali- reálně 4 z 5 dnů probíhá výuka v Pardubicích)	1
	Pravdivé údaje o daném místě	1
	Informace byly velice strohé	1
	Dislokace blízkých útvarů	1
	Nečetl jsem	2
Personální pohovor	Neschopnost plánování do budoucna. V podstatě není jasné, co se bude s rekrutem dále dít.	1
	Konkrétnější představení nabízených pozic, vysvětlení pojmů a funkcí.	1
	Pravdivost podávaných informací o dostupných místech	1
	Neschopnost personálního oddělení AČR	1
	Informovanost o pracovní náplni	1
	Informace o nástupu na KZP	1
	Nechyběly	21

Subjektivní hodnocení procesu náboru

13. Hodnotíte Vaše pocity z procesu náboru do AČR jako pozitivní?

- a. Ano
- b. Ne

Graf č. 14: Hodnotíte Vaše pocity z procesu náboru do AČR jako pozitivní?

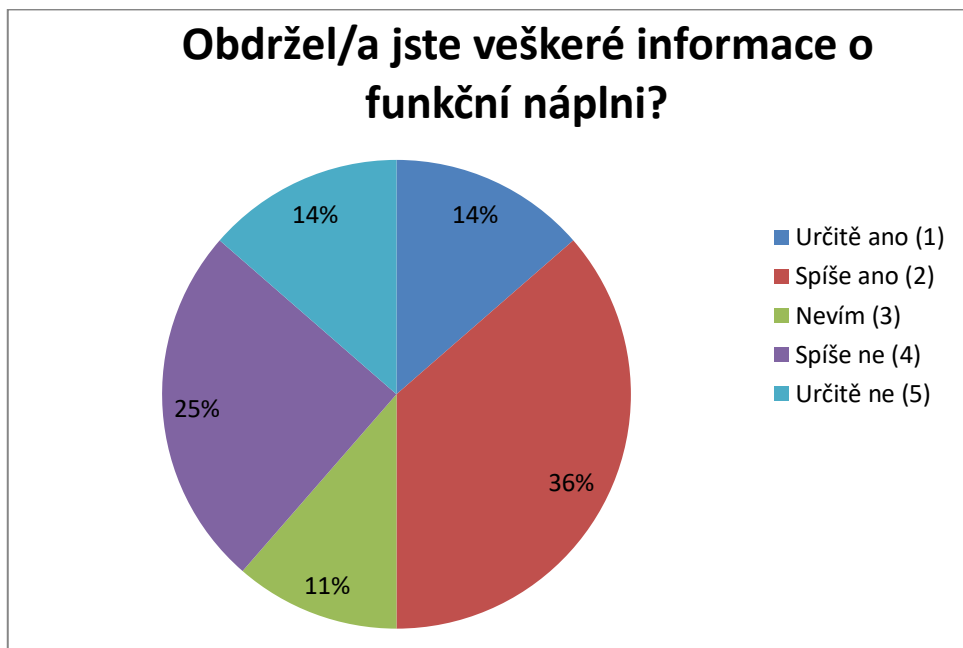


Podle výsledků hodnotí náborový proces jako pozitivní 75% dotázaných (Graf č. 14). Naopak negativní pocit mělo z náborového procesu celých 25 %. (vlastní zpracování)

14. Obdržel/a jste dle Vašeho názoru veškeré důležité informace týkající se funkční náplně služebního zařazení před podpisem služebního poměru?

Hodnocení na škále od 1 do 5 (1 - Určitě ano, 5 - Určitě ne)

Graf č. 15: Obdržel/a jste dle Vašeho názoru veškeré důležité informace týkající se funkční náplně služebního zařazení před podpisem služebního poměru? (vlastní zpracování)



Polovina respondentů (50 %) si myslí, že obdržela veškeré důležité informace týkající se funkční náplně služebního zařazení před podpisem služebního poměru (Graf č. 15). Avšak 39 % respondentů je přesvědčeno, že naopak neměli veškeré informace před podpisem. Zbýlých 11 % účastníků dotazníku odpověděla, že neví.

15. Překvapila Vás nepříjemně nějaká skutečnost v průběhu náboru?

- a. Ne
- b. Pokud ano, uveďte proč:

Graf č. 16: Překvapila Vás nepříjemně nějaká skutečnost v průběhu náboru? (vlastní zpracování)



73 % respondentů nepřekvapila nějaká skutečnost v průběhu náboru (Graf č. 16). Zbýlých 27 % odpovídajících bylo nějakou skutečností překvapeno. Nejčastější důvod překvapení byl lidský faktor (6 x). Dalšími důvody byly: lékařské prohlídky (3 x), zdanění náborového příspěvku a špatné využití lidských zdrojů (1 x), celkově špatný přístup (1 x) a jeden respondent odpověděl, že jej nepříjemné překvapení čekalo až na Základním výcviku ve Vyškově.

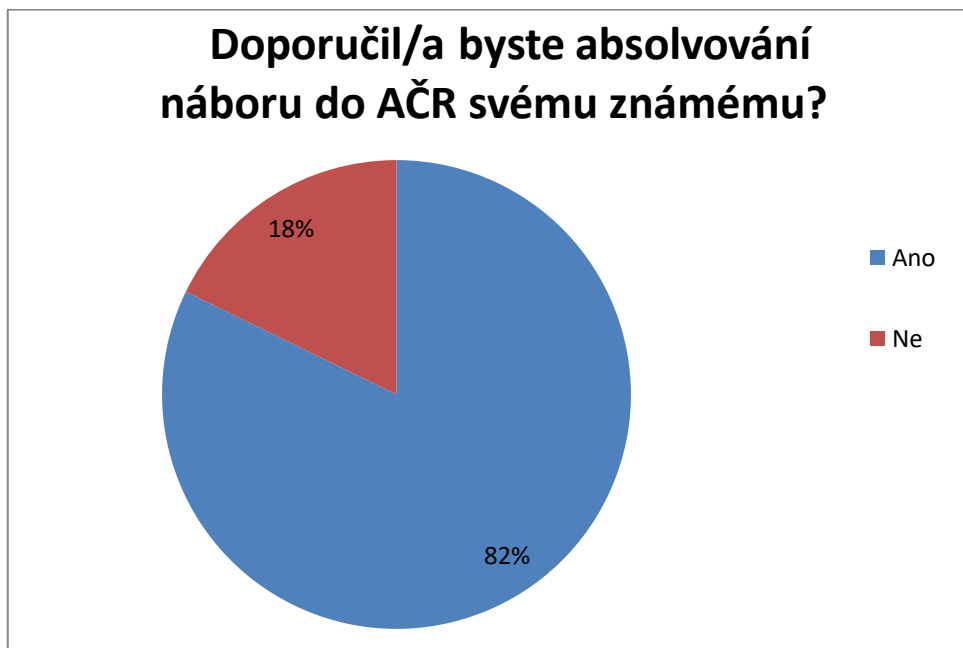
Tabulka č. 10: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 15 (Překvapila Vás nepříjemně nějaká skutečnost v průběhu náboru?). (vlastní zpracování)

Odpovědi:
Že jsem musel, jakožto vystudovaný žák VSMT dělat 3x plnohodnotné zdravotní vyšetření, ale civilisté ho při vstupu do armády udělají 1xs platností 5let
Pohovor s personalistou, který mi záměrně nepodal správné informace, aby mě dostal na útvar, který zrovna musel obsazovat.
Zdanění náborového příspěvku. Nízká produktivita a špatné využití lidských zdrojů.
Chování, když už jsem měl místo jisté a nemohli mě, dát kam potřebují.
Neschopnost a chaos personálního oddělení
Paní kapitánka v Olomouci je úplně mimo.
Fotka u lékařského posudku
Nepříjemný pracovník
Vojenská nemocnice
Personalisté lžou
Stojí to za nic
Až ve Výcvikové akademii Vyškov

16. Doporučil/a byste absolvování náboru do AČR svému známému?

- a. Pokud ano, tak uveďte proč:
- b. Pokud ne, tak uveďte proč:

Graf č. 17: Doporučil/a byste absolvování náboru do AČR svému známému? (vlastní zpracování)



Pouhých 18 % respondentů by nedoporučilo absolvování náboru do AČR (Graf č. 17). Jejich důvody jsou různorodé. Podle písemných odpovědí (Tab. č. 11) existuje perspektivnější zaměstnání (3 x), personalisté klamou (2 x), armáda je zastaralá a neschopná změny (1 x) a jeden respondent odpověděl, že není důvod doporučovat AČR, pokud známý nemá zájem o AČR. Naopak 82 % dotázaných by práci v AČR doporučilo svému známému. Nejčastější důvody jsou dle odpovídajících stabilní a dobrý příjem (8 x), skvělá a zajímavá práce (8 x) a seberealizace (4 x; Tab č. 11). Jako další důvody, proč doporučit absolvování náboru do AČR svému známému, jsou možnost kariérního postupu (3 x), různorodost práce (3 x) a perspektiva (1 x). Podle jednoho respondenta by si to měl zkusit každý. Podle některých účastníků dotazníku by informace, které by známému poskytly, mohly pomoci při výběru pozice (2 x). Pět respondentů napsalo, že bez absolvování náboru není možné nastoupit do služebního poměru, takže pokud by chtěl nastoupit – musí projít nábořem.

Tabulka č. 11: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 16 (Doporučil/a byste absolvování náboru do AČR svému známému?). (vlastní zpracování)

	Odpovědi:
A n o	Pokud chce pracovat jako VZP, tak nábor absolvovat musí, žádný jiný důvod pro absolvování náboru není ne? Je logické, že tím bude muset projít každý.
	Skvěle zaměstnání, hodně procházek, cvičení, finančního ohodnocení, kariérní růst, možnosti podívat se do zahraničních armád, mezinárodní kurzy atd.
	Doufám, že lidé z civilu dostanou podrobnějších informací než lidem z MT. Lidé z MT většinou už mají přehled, co a jak chodí.
	Ano, velké uplatnění s různým druhem vzdělání (různorodé pracovní pozice), sebe-rozvoj a kariérní růst.
	Armáda nabízí dostatek jisté práce a zkušeností s kvalitním platovým ohodnocením.
	Je to možnost jak si v pracovní době zablbnout a ještě za to brát peníze.
	Po "přežití" Vyškova jistota práce a možnosti seberealizace
	Dobré vyžití, není to stereotyp, super kamarádi, akce
	Získá osobní zkušenosti.
	Perspektiva, avšak rozhodnout se musí každý sám.
	Jistota zaměstnání, benefity, kolektiv, zážitky
	Pokud by chtěl do armády, tak musí projít přes nábor.
	Musí být podstoupeno před nastoupením do armády.
	Když to není „Bigo“, tak to to stojí za to.
	Záleží, na jakou konkrétní pozici by chtěl
	Rozhodně by si to měl zkusit každý
	Finanční ohodnocení oproti civilu
	Ano, jinak se nelze do AČR dostat.
	Dostatek benefitů a dobrý plat
	Jedinečná pracovní příležitost
	Dobré platové ohodnocení
	Kvůli stabilnímu příjmu
	Skvělá práce, poslání
	Je to skvělá práce
	Finanční jistota
	Armáda je život
	AČR za to stojí
Je to nezbytné	
Zajímavá práce 3x	
Kariérní růst	
Informace	
N e	Systém jede ve špatném a starém režimu a je neschopný reakce na novinky a vybočení ze zajetých kolejí.
	Na personálním pohovoru slibují něco, co nejsou schopný dodržet. Nenastoupil bych
	Pokud nechce sloužit, tak mu to nebudu doporučovat
	V životě je lepší uplatnění než AČR
	3P - Přehlídky, parády, peníze
	Ne, příliš mnoho mazání medu
Je to na prd	

6 Základní informační zdroje pro uchazeče o služební poměr v AČR

6.1 Brožura Profesionální voják

Základní dokument, který obdrží každý uchazeč při návštěvě KVV. Jde o tištěný dokument, který vydalo MO v roce 2017. Brožura obsahuje nejdůležitější informace, které potřebuje každý uchazeč pro vstup do Ozbrojených sil. Brožura se skládá z následujících kapitol:⁷⁶

- **Armáda České republiky**
Zde je uveden popis AČR spolu s její strukturou.
- **Přísaha příslušníků ozbrojených sil**
Kapitola obsahuje popis základních charakteristik vojáka. Je zde uveden celý text slavnostní přísahy.
- **Vojenské hodnosti**
Zde je uvedeno rozdělení hodností do jednotlivých hodnostních sborů. Dále zde uvádí rozdělení jednotlivých druhů vojsk.
- **Voják je povinen a průběh vojenské služby**
Kapitola obsahuje několik paragrafů ze Zákona č 221/199 Sb., o vojácích z povolání a upřesňuje zvláštnosti služby.
- **Plat vojáka**
Jedna strana se věnuje složení služebního tarifu. Na další straně je přehledná tabulka stanovující výši služebního tarifu pro každou hodnost.
- **Výhody služebního poměru**
Výčet benefitů, které poskytuje MO svým zaměstnancům

⁷⁶ Ministerstvo obrany. *Profesionální voják* [online]. Praha: MO ČR - Agentura Personalistiky AČR, 2017 [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/vojak-v-zaloze/stazitelny-obsah>

- **Chcete se stát vojákem?**

Popis možností vstupu do AČR:

- Přímý nábor
- Studium na Univerzitě obrany

- **Na cestě ke kariéře profesionálního vojáka**

Rozdělení procesu náboru na fáze:

- Hledání volného místa.
- Uchazeč osloví AČR jako potenciálního zaměstnavatele.

1. Naskytla se příležitost služebního poměru

Pokud nabídka volných míst v AČR uchazeče dostatečně zaujala, jeho prvním krokem je vyplnění registračního formuláře do databáze zájemců o povolání do služebního poměru na webu *kariera.army.cz*.

2. Osobní rozhodnutí

První setkání s personálními pracovníky na KVV. Personální pracovníci s uchazeči konzultují možné uplatnění v rámci AČR.

3. Status: zájemce

Personální pracovníci začnou prověřovat splnění stanovených podmínek a zpracují potřebné dokumenty pro absolvování lékařského vyšetření ve vojenské nemocnici.

4. Status: uchazeč

Finální část výběru personálu v Praze, nebo Olomouci. Po splnění fyzických testů je nabídnut uchazečům konkrétní seznam volných systemizovaných míst.

5. Status: zařazený uchazeč

Pokud si uchazeč vybral z nabídky volných míst, obdrží Rozhodnutí o povolání do služebního poměru.

6. Status: přijatý uchazeč

V den povolání do služebního poměru nastupuje uchazeč do Základní přípravy ve Vojenské akademii Vyškov.

7. Status: voják z povolání

Po uplynutí zkušební doby nastupuje uchazeč ke konkrétnímu vojenskému útvaru.

8. Kariéra naplno

Uchazeč splnil všechny podmínky náboru do AČR. Nyní je zařazen k vojenskému útvaru.

- **Lékařské vyšetření**

Popis jednotlivých zdravotních vyšetření, která uchazeči absolvují v jedné z vojenských nemocnic.

- **Výběr**

Poslední část výběru, kdy dochází k posuzování fyzické kondice kandidátů. V případě, že uchazeč splní normy fyzického přezkoušení, následuje motivační pohovor. Na základě splnění požadavků a pohovoru s personálním pracovníkem je uchazečům nabídnuto několik možností služebního zařazení.

V případě, že uchazeč souhlasí s nabízeným místem, dostane zprávu o výsledku výběru. Zpráva obsahuje následující informace:

- název funkce,
- vojenskou hodnost,
- datum nástupu služby,
- název vojenského útvaru a místo výkonu služby,
- navrhovanou dobu služebního poměru.

Uchazeč se nemusí rozhodnout pro služební zařazení v průběhu pohovoru, ale má možnost zvážit všechny možnosti. Pokud neoznámí svoje rozhodnutí do stanovené doby, bude s ním automaticky ukončeno náborové řízení.

- **Kariéra začíná kurzem Základní přípravy**

Tří měsíční kurz v sobě zahrnuje nejdůležitější a nejpodstatnější dovednosti, které musí každý VZP zvládat. V průběhu kurzu musí uchazeči splnit několik fázových testů tak, aby se stali úspěšnými absolventy kurzu Základní přípravy.

6.2 Web AČR kariera.army.cz

Web obsahuje téměř totožné informace jako *Brožura profesionální voják*. Web má navíc funkci Náborové poradny. Uchazeči zde mohou klást otázky přímo personálním pracovníkům, kteří jsou jim schopni podat adekvátní odpovědi. Dotazy se mohou často podobat, proto je zde vytvořený FAQ (Frequently Asked Questions). Stránky obsahují seznam funkcí, které mají nárok na náborový příspěvek.⁷⁷ Webový portál je rozšířen o seznam volných pracovních míst. Jeho grafické zpracování je jednodušší na pochopení procesu náboru, než jaké je zobrazené v brožuře *Profesionální voják*. S pomocí rolovacího rozhraní web provádí uchazeče jednotlivými kroky personálního náboru. V případě zájmu si každý z webu může vytisknout brožuru *Profesionální voják*. Dále jsou zde nahrány tiskopisy pro pohovor na KVV a *Zákon o vojácích z povolání*.

Díky výše uvedeným zdrojům informací získá uchazeč ucelený přehled informací o procesu náboru do AČR. Tím se výrazně usnadní práce personálních pracovníků na KVV. Uchazeči získají prostor na zodpovězení konkrétních informací, které získali z brožury *Profesionální voják*, nebo z webu *kariera.army.cz*. Nicméně to nezajistí, že každý uchazeč o služební poměr projeví zájem o samostudium procesu náboru.

Jedná se o dva zcela základní zdroje, s kterými přijde do styku každý uchazeč. Brožuru *Profesionální voják* obdrží uchazeči na KVV při prvním pohovoru. S internetovým portálem *kariera.army.cz* se nemusí setkat všichni uchazeči. Je však zcela standardní, že většina lidí má v dnešní době přístup k internetu. Obsah a forma obou zdrojů je téměř totožná. Zdroje jsou napsány neformálním stylem. Uvádějí informace tak, aby byly co nejsrozumitelnější všem uchazečům z různých sociálních skupin a s různým vzděláním.

⁷⁷ Armáda České republiky [online]. Praha: Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu, 2018 [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/>

6.3 Nabídka volných pozic

Přehled všech volných míst v rámci Resortu obrany má Agentura personalistiky. Na webu *kariera.army.cz* je přehled aktuálních volných míst, které jsou určeny pro veřejnost. Ty jsou zobrazeny v Příloze č. 1. Příloha obsahuje základní informace o služebních místech. Zde jsou také uvedené základní požadavky, které musí uchazeč splňovat, aby mohl nastoupit na vybranou funkci. Veškeré další informace uchazeč zjistí v průběhu personálního pohovoru.

U většiny volných pozic je uvedena i dislokace útvaru. Uveřejnění požadavků na jednotlivé funkce může vést uchazeče k doplnění vzdělání (řidičské oprávnění, nebo jazykové vzdělání) tak, aby se stali nejvhodnějšími kandidáty pro danou funkci.

7 Závěry výzkumu

Pro většinu respondentů byla AČR jejich první zaměstnavatel. Tento fakt mohl mít vliv na zájem uchazečů o některé informace. Největší počet respondentů zjistil informace o možnosti služby v AČR od svého známého. AČR si vytváří svoji vlastní činností reklamu, kterou působí na potenciální uchazeče. Druhou největší skupinou byly akce pořádané AČR na veřejnosti. První fakt nemůže AČR ovlivnit, z důvodu subjektivního hodnocení jednotlivce, který podává informace ovlivněné jeho osobními zkušenostmi. Druhý případ již může ovlivnit četností jednotlivých akcí spolu s profesionalitou příslušníků, kteří budou reprezentovat AČR. Nejpoužívanějším zdrojem informací, který respondenti využívali k dohledání konkrétních informací je web AČR *kariera.army.cz*. Web je dle mého názoru moderní, přehledný a poskytuje uchazečům základní informace o možnostech služby v AČR.

Polovinu respondentů zajímaly základní informace o podmínkách služebního poměru ještě před návštěvou personálního pracovníka na KVV. V případě, že by se uchazeči dozvěděli více informací s předstihem, mohlo by to usnadnit jejich rozhodování při výběru služebního místa. Většina respondentů měla jasnou představu, na jaké služební místo chce nastoupit ještě před prvním rozhovorem s personálním pracovníkem. Celkem 69 % uchazečů nastoupilo na pozici, kterou si sami vybrali ještě před prvním personálním pohovorem na KVV. Většina respondentů jsi vybrala svoje místo na základě informací z volně dostupných informačních zdrojů. V případě, že by procentuální zastoupení uchazečů dosáhlo ještě vyšší míry, mohlo by to výrazně zjednodušit práci personálních pracovníků a ušetřit finanční prostředky. Tento fakt je potvrzený i tím, že pohovor s personálním pracovníkem neovlivnil 74 % respondentů. Pouhých 13 % respondentů ovlivnil bližší popis funkční náplně od personálních pracovníků. V případě, že by AČR popsala na svém webu jednotlivé funkční náplně služebních míst, mohlo by to mít vliv na snížení počtu uchazečů, kteří ještě nemají zcela jasno v tom, na jaké pozici chtějí sloužit.

Většina respondentů považuje dostupné zdroje informací, jako dostatečné. Nejčastější připomínky se týkaly aktuálnosti informací. AČR je jako každá organizace a měla by flexibilně reagovat na dynamické okolní prostředí. Pro lepší informovanost uchazečů o změnách by mohla web aktualizovat například kvartálně. Brožura *Profesionál voják* byla vytištěna v roce 2017. Za 3 roky mohlo dojít k určitým drobným změnám, které by měla brožura obsahovat. Tři čtvrtiny respondentů hodnotí proces náboru jako pozitivní zkušenost. 73 % respondentů nepřekvapila žádná skutečnost v průběhu náboru. Avšak 39 % respondentů nebylo zcela spokojeno s informacemi, které dostali o funkční náplni. 82 % respondentů by

doporučilo svému známému AČR jako zaměstnavatele. Na základě výsledků dotazníkového šetření se nepotvrdila hypotéza o špatné úrovni informovanosti uchazečů o služební poměr ve fázi jejich náboru. Pro hodnocení procesu náboru bych doporučil zavést dotazníkové šetření u absolventů základní přípravy. Na základě výsledků šetření u absolventů základní přípravy by mohla Agentura personalistiky upravit některé kroky procesu náboru do AČR.

Dotazníkové šetření neukázalo výrazně odlišné výsledky u respondentů s vysokoškolským vzděláním. Další z faktů je, že se odpovědi výrazně nelišili ani u respondentů, kteří jsou ve služebním poměru více než tři roky.

Na základě dostupných výsledků z dotazníkového šetření a teoretických informací bych doporučil následující změny v procesu náboru do AČR:

- Zpracovat popis funkční náplně jednotlivých služebních míst na webu AČR.
- Aktualizovat informace na webu a v tištěných dokumentech v pravidelných intervalech.
- Zvýšit počet prezentačních akcí AČR na veřejnosti.
- Zacílit nábor na osoby ve věku od 18 do 25 let.

Závěr

V bakalářské práci jsem zpracoval ucelený přehled informací o náboru do AČR se zaměřením na informace, které jsou schopni uchazeči zjistit samostatně, dále na konkrétní informace, které obdrží v průběhu personálního náboru od personálních pracovníků. Snažil jsem se sestavit dotazníkové šetření, tak aby obsáhlo, co nejvíce problematických oblastí v rámci náboru do AČR. Problematické oblasti jsem stanovil na základě dostupných informací pro veřejnost. Dle výsledků dotazníkového šetření jsem vyvrátil hypotézu o nízké míře informovanosti uchazečů ve fázi jejich náboru. Na základě získaných informací jsem navrhl několik podnětů na změnu v procesu personálního náboru.

AČR díky mojí bakalářské práci zjistila skutečnou míru informovanosti uchazečů o služební poměr VZP. Jako doporučení na další výzkum bych navrhnul dotazníkové šetření u většího počtu respondentů. Konkrétně jsem navrhnul provést dotazníkové šetření u absolventů Základního kurzu ve Vojenské akademii. Na základě těchto výsledků by AČR mohla zvýšit efektivitu procesu náboru do AČR spolu se snížením finančních nákladů investovaných do procesu náboru VZP. Při zpracování bakalářské práce jsem nejen získal obecné znalosti personalistiky, ale i odborné informace týkající se problematiky personálního náboru do AČR.

Na základě výsledků dotazníkového šetření odpovědělo 82 % respondentů, že by doporučilo AČR, jako zaměstnavatele. Z toho vyvozují, že Agentura personalistiky odvádí poměrně kvalitní práci při získávání personálu do AČR. Na tomto faktu se zcela jistě podílejí i personalisté na KVV.

Ze stávajícího výzkum bych chtěl vycházet při tvorbě diplomové práce, kde bych se zaměřil na zjištění úrovně informovanosti o náboru do AČR u většího počtu respondentů. Z tohoto důvodu bych chtěl navázat úzkou spolupráci s Agenturou personalistiky.

Celkově je proces náboru do AČR na poměrně dobré úrovni, ale dotazníkové šetření ukázalo i na některé problémové oblasti personálního náboru do AČR, které by si zasloužily větší pozornost ze strany AČR.

Literatura a zdroje

Armáda České republiky [online]. Praha: Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu, 2018 [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/>

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1 vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 305 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Studijní text. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2015. 26 s. ISBN 978-80-7455-052-2

Bílá kniha o obraně 2030. 1. vydání. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace, 2011, s. 72. ISBN 978-80-7278-564-3.

Centrum pro výzkum veřejného mínění. *Důvěra k vybraným institucím veřejného života – březen 2019* [online]. V Praze: 2019. [cit. 29. 01. 2019]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4893/f9/po190328.pdf

DAVIDOVÁ, Monika. Nábor a výběr vojenských profesionálů do ozbrojených sil České republiky: studijní pomůcka. Brno: Univerzita obrany, 2012. s. 6. ISBN 978-80-7231-878-0.

Dny NATO [online]. Ostrava, 2019 [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: <https://www.natodays.cz/uplynule-rocniky>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. 59 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. 71 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Ministerstvo obrany. *Aktuální mise* [online]. Copyright © 2020 [cit. 21. 03. 2020]. Dostupné z: <http://www.mise.army.cz/aktualni-mise/default.htm>

Ministerstvo obrany. *Koncepce výstavby armády České republiky do 2025* [online]. V Praze: 2015 [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA__R_ve__ejn___verze.pdf

Ministerstvo obrany. *Krajská vojenská velitelství* [online]. Copyright © 2020 [cit. 21. 03. 2020]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/sps/kvv/krajska-vojenska-velitelstvi-118>

Ministerstvo obrany. *Odbor personálních informací* [online]. Copyright © 2020 [cit. 21. 03. 2020]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/odbor-personalnich-informaci-82576/>

Ministerstvo obrany. *Odbor doplňování personálu* [online]. Copyright © 2020 [cit. 21. 03. 2020]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/odbor-doplnovani-personalu-82574/>

Ministerstvo obrany. *Obranná strategie České republiky: The defence strategy of the Czech Republic*. V Praze: 2017. 11 s. ISBN 978-80-7278-702-9.

Ministerstvo obrany. *Resortní rozpočet* [online]. V Praze: 2019 [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/resortni-rozpocet-5146/>

Ministerstvo obrany. *Rozpočet - fakta & trendy 2019* [online]. V Praze 2019. [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/id_50001_60000/5146/rozpo__et___J_19_tisk_4.pdf

Ministerstvo obrany. *Profesionální voják* [online]. Praha: MO ČR - Agentura Personalistiky AČR, 2017 [cit. 29. 01. 2020]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/vojak-v-zaloze/stazitelny-obsah>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. 104 s. ISBN 8024717050.

Příprava občanů k obraně státu (*POKOS*) [online]. Ostrava, 2019 [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: <http://www.pokos.army.cz/co-je-pokos>

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie a sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION BP 25. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. France, 2007. ISBN 978-92-837-0062-3.

Univerzita obrany. *Charakteristika a zaměření studia na Univerzitě obrany* [online]. V Brně: 2019 [cit. 31. 01. 2020]. Dostupné z: https://www.unob.cz/studium/Stranky/char_zamereni_studia_uo.aspx

Vojenské rozhledy. *Česká profesionální armáda* [online]. 2012 [cit. 06. 02. 2020]. Dostupné z: <https://vojenskerozhledy.cz/kategorie/ceska-profesionalni-armada-petileta>

Vyhláška č. 189/2015 Sb., Vyhláška o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích.

Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12. 10. 2006. o vojácích z povolání.

Zákon č 219/1999 Sb., ze dne 12. 10. 1999, o ozbrojených silách ČR.

Seznam zkratek

AČR -	Armáda České republiky
MO -	Ministerstvo obrany
VZP -	voják z povolání
ČR -	Česká republika
KVV -	krajské vojenské velitelství
NATO -	North Atlantic Treaty Organization
HDP -	hrubý domácí produkt

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Služební tarify VZP	27
Tabulka č. 2: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 4	39
Tabulka č. 3: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 6 (Jaké informační zdroje jste využil/a pro dohledání konkrétních informací před návštěvou KVV?)	42
Tabulka č. 4: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 8 (Měl/a jste jasnou představu, v jaké funkci (řidič, střelec-výsadkář, atd.) chcete v armádě sloužit ještě před personálním pohovorem na KVV?)	44
Tabulka č. 5: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 8 (Nastoupil/a jste na pozici, kterou jste si vybral/a ještě před návštěvou KVV? (pokud jste odpověděl v předchozí otázce ne, nemusíte odpovídat na otázku).	46
Tabulka č. 6: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 9 (Změnil motivační pohovor na KVV Váš názor i služební zařazení? Pokud ano, tak jaký z faktorů měl na Vaše rozhodnutí nejvyšší vliv).....	48
Tabulka č. 7 Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 10 (Zdůraznil/a byste nějaké informace na webu (https://kariera.army.cz), které Vám přišly podstatné, a nebyla jim věnována dostatečná pozornost v průběhu Vašeho personálního pohovoru?).....	50
Tabulka č. 8: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 11 (Navrhl/a byste nějaké další informace, které by podle Vás měl obsahovat web https://kariera.army.cz/?).....	52
Tabulka č. 9: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 12 (Chyběly Vám nějaké podstatné informace z následujících zdrojů).	55
Tabulka č. 10: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 15 (Překvapila Vás nepříjemně nějaká skutečnost v průběhu náboru?).....	59

Tabulka č. 11: Doslovné odpovědi respondentů na otázku č. 16 (Doporučil/a byste absolvování náboru do AČR svému známému?).....	61
--	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj počtu vojáků z povolání od 2015 do 2019	24
Graf č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	36
Graf č. 3: Měl/a jste trvalý pracovní poměr před nábořem do AČR?.....	37
Graf č. 4: Jak dlouho jste ve služebním poměru?	38
Graf č. 5: Odkud jste se dozvěděl/a, že Armáda České republiky nabízí volná pracovní místa?	39
Graf č. 6: Snažil/a jste se dohledat podrobnější informace (plat, volné pracovní pozice, benefity, atd.) o nabídce volných míst před návštěvou rekručního pracoviště?	41
Graf č. 7: Jaké informační zdroje jste využil/a pro dohledání konkrétních informací před návštěvou KVV?.....	42
Graf č. 8: Měl/a jste jasnou představu, v jaké funkci (řidič, střelec-výsadkář, atd.) chcete v armádě sloužit ještě před personálním pohovorem na KVV?	44
Graf č. 9: Nastoupil/a jste na pozici, kterou jste si vybral/a ještě před návštěvou KVV? (pokud jste odpověděl v předchozí otázce ne, nemusíte odpovídat na otázku)	46
Graf č. 10: Změnil motivační pohovor na KVV Váš názor i služební zařazení? Pokud ano, tak jaký z faktorů měl na Vaše rozhodnutí nejvyšší vliv?	48
Graf č. 11: Zdůraznil/a byste nějaké informace na webu (https://kariera.army.cz), které Vám přišly podstatné, a nebyla jim věnována dostatečná pozornost v průběhu Vašeho personálního pohovoru?.....	50
Graf č. 12: Navrhl/a byste nějaké další informace, které by podle Vás měl obsahovat web https://kariera.army.cz/ ?.....	51

Graf č. 13: Chyběly Vám nějaké podstatné informace z následujících zdrojů: A- webové stránky, B – náborová brožura, C – personální pohovor.....	53
Graf č. 14: Hodnotíte Vaše pocity z procesu náboru do AČR jako pozitivní?	56
Graf č. 15: Obdržel/a jste dle Vašeho názoru veškeré důležité informace týkající se funkční náplně služební zařazení před podpisem služebního poměru?	57
Graf č. 16: Překvapila Vás nepříjemně nějaká skutečnost v průběhu náboru?	58
Graf č. 17: Doporučil/a byste absolvování náboru do AČR svému známému?	60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Vliv reklamní propagace.....	20
Obrázek č. 2 Ozbrojené síly na trhu práce	29

Seznam příloh

Příloha č. 1 Seznam volných systematizovaných míst ke dni 25. 2. 2020

Příloha č. 2 Služební hodnocení VZP

Přílohy

Příloha č. 1: Seznam volných systematizovaných míst ke dni 25. 2. 2020

Název funkce	Hodnost	Dislokace	Služební tarif (Kč)	Náborový příspěvek	Požadavky
kuchař-výsadkář	desátník	Chrudim	39 790	ano	střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity) vynikající zdravotní a fyzická kondice výběrové řízení
střelec z tarasnice výsadkář	svobodník	Chrudim	38 350	ano	střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity) vynikající zdravotní a fyzická kondice výběrové řízení
řidič	svobodník/četař	-	35 350	-	střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity)
strážný hradní stráže	desátník	Praha	41 060	ano	střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity) výška 178-188cm Body Mass Index do 25

specialista ochranné služby vojenské policie	četař	-	41 470	-	střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity) zdravotní kvalifikace A, QL-2 výběrové řízení
operátor CPSS	desátník	Olomouc	36 790	-	střední odborné vzdělání s výučním listem (bez maturity) vynikající zdravotní a fyzická kondice výběrové řízení
specialista kybernetic kých sil	nadrotmistr	-	47 820	-	úplné střední odborné vzdělání s maturitou, obor automatizační a IT znalost programování předpoklady pro dosažení bezpečnostní prověrky T
lékař praporeňh o obvaziště	kapitán/maj or	-	59 870	ano	magisterské vzdělání, lékařská fakulta specializovanou způsobilost (atestaci) v oboru všeobecné praktické lékařství

Příloha č. 2: Služební hodnocení VZP

Služební hodnocení zpracovává zpravidla nejbližší nadřízený ve standardizované formě. VZP je hodnocen body v jednotlivých kritériích:⁷⁸

- jako výtečný, pokud dosáhl bodového hodnocení 86 až 100,
- jako velmi dobrý, pokud dosáhl bodového hodnocení v rozpětí 64 až 85 bodů,
- jako dobrý, pokud dosáhl bodového hodnocení v rozpětí 46 až 63 bodů,
- jako vyhovující, pokud dosáhl bodového hodnocení v rozpětí 30 až 45 bodů,
- jako nevyhovující, pokud dosáhl bodového hodnocení v rozpětí 0 až 29 bodů.

⁷⁸ Vyhláška č. 189/2015 Sb., Vyhláška o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích.

Anotace

Bibliografický údaj: Kadlec, Dušan. Informovanost uchazečů o zaměstnání v Armádě České republiky ve fázi jejich náboru. Olomouc 2020. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Název práce: Informovanost uchazečů o práci v Armádě České republiky ve fázi jejich náboru

Autor: Dušan Kadlec

Ústav: Ústav společenských věd a práva

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Abstrakt:

Personální nábor do ozbrojených sil se dostává mezi hlavní úkoly všech spojeneckých armád NATO. Cílem bakalářské práce je zjistit konkrétní úroveň informovanosti o náboru do Armády České republiky (AČR) u vojáků z povolání (VZP) před prvním pohovorem s personálním pracovníkem na Krajském vojenském velitelství (KVV). V úvodní části práce jsou rozepsaná obecná pravidla personálního náboru, která platí i pro AČR. Jsou zde detailně popsány primární zdroje informací pro uchazeče o služební poměr spolu se základními podmínkami služebního poměru. Pro potvrzení, nebo vyvrácení hypotézy o nízké míře informovanosti uchazečů o služební poměr jsem provedl dotazníkové šetření u VZP, kteří slouží maximálně 3 roky. Respondenti se vyjadřovali k jednotlivým fázím personálního náboru AČR. Dotazníkové šetření ukázalo, že uchazeči o služební poměr mají dobrou míru informovanosti ještě před prvním personálním pohovorem na KVV. K získání informací využívají volně dostupné zdroje na internetu nebo známých, kteří jsou ve služebním poměru. Uchazeči však nemají zcela jasnou představu o funkční náplni jednotlivých služebních míst. Většina uchazečů si vybrala služební zařazení ještě před pohovorem na KVV z volně dostupných informací.

Klíčová slova

Management, řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, doplňování personálů, Armáda České republiky

Annotation

Bibliographic information: Kadlec, Dušan. Awareness of job applicants in the Army of the Czech Republic at the stage of their recruitment. Olomouc 2020. Bachelor thesis. Moravian College Olomouc. Thesis supervisor: PhDr. Dana Bernardova, Ph.D.

Title: Awareness of applicants about work in the Army of the Czech Republic in the phase of their recruitment

Author: Dušan Kadlec

Department: Institute of Social Sciences and Law

Supervisor: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Abstract:

Personnel recruitment to the armed forces is among the main tasks of all NATO members. The aim of this thesis is to find out the specific level of awareness of recruitment to the Army of the Czech Republic, before the first interview with a personnel officer at the Regional Military Command. In the introductory part of the thesis are described general rules of personnel recruitment, which also applies to the Army of the Czech Republic. There are described in detail primary sources of information for job seekers together with basic conditions of service. In order to confirm or refute the hypothesis of low level of awareness of jobseekers, I conducted a questionnaire survey with soldiers, who has served a maximum of 3 years in service. The respondents commented on the individual phases of the Army of the Czech Republic personnel recruitment. The questionnaire survey showed that the jobseekers have a good level of information before the first personnel interview at the Regional Military Command. They use freely available resources on the Internet or acquaintances in the service to obtain information. However, the applicants do not have a clear idea of the functional scope of each service post. Most jobseekers chose their service before the CVV interview.

Key words

Management, human resources management, recruitment, supplementing personnel, Army of the Czech Republic